

Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
Programa Lidera Gov 5.0

Bruno Cavalcante Gonçalves da Silva
Cristiano Munerati
Judson da Cruz Gurgel
Patrícia Claudino Bloch
Pedro Baumgarten Botafogo
Rodrigo George Piubelo Siqueira
Rodrigo Schneiders Brasiliense da Silva

Grupo 5 – Eixo Temático: Inovação e Soberania Tecnológica

Brasília
2026

Sumário

Resumo executivo.....	4
1. Introdução e contextualização metodológica.....	4
1.1. Contexto atual e dinâmica do ecossistema.....	5
2. Diagnóstico da problemática: a “lacuna de sobrevivência” e a fragmentação estatal	6
2.1. O cenário da mortalidade e o paradoxo do investimento	8
2.1.1. Dilema do “ <i>moonlighting</i> ” (dupla jornada).....	8
2.1.2. Abismo entre academia e mercado.....	9
2.2. A “Torre de Babel” governamental: descoordenação e silos	9
2.3. A dicotomia Centro-periferia e o deserto de oportunidades.....	10
2.4. O uso estratégico do poder de compra do estado	10
2.5. A crise de incentivos para investimento-anjo.....	11
2.6. Infraestrutura de inovação no Brasil: dispersão, sobreposição e subutilização de ativos públicos	11
2.6.1. Quadro-síntese nacional da infraestrutura pública de inovação no Brasil	13
Quadro 1. Infraestrutura pública de inovação no Brasil: capacidade instalada e gargalos estruturais.....	14
3. Fundamentação teórica e <i>benchmarking</i>	15
3.1. O Estado como redutor de riscos (<i>de-risking</i>)	15
3.2. <i>Benchmarking</i> nacional: O ROI Social de Natal.....	15
3.3. Crescimento vertiginoso do Suporte Sebrae	16
3.4. <i>Benchmarking</i> internacional: modelos de governança da inovação.....	16
Quadro 2. <i>Benchmarking</i> internacional: governança da inovação e lições estratégicas.....	17
4. Plano Estratégico: Brasil Inovador 2050.....	18
4.1. Eixo 1: interiorização via rede federal (infraestrutura).....	18
4.1.1. Transformação de <i>campi</i> dos IFs e das universidades federais em células de inovação descentralizadas	18
Quadro 3 – Escala de maturidade tecnológica	19
4.1.2. Modelo de governança descentralizada.....	19
4.2. Eixo 2: profissionalização da gestão (o Modelo “Ebserh da Inovação”)	19
4.2.1. Instituição de um novo modelo jurídico de gestão	19
4.2.2. Vantagens do modelo	20
4.2.3. Desenvolvimento de lideranças e cultura de inovação	20
Quadro 4. Matriz de Competências de Liderança para Inovação (EBIn/ANIST).....	21
4.2.4. Estrutura organizacional proposta (Apêndice A)	21
4.3. Eixo 3: governança unificada e Agência Nacional	22
4.3.1. Criação da Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist).....	22
Quadro 5. Estrutura operacional da ANIST	22

4.3.2. Modelo de governança operacional e arranjos institucionais	22
Quadro 6. Matriz de responsabilidades operacionais.....	23
4.4. Eixo transversal: o poder de compra do estado (<i>demand-side innovation</i>).....	24
4.4.1. Ações estratégicas.....	24
4.5. Estratégia de comunicação, engajamento e mobilização	24
Quadro 7. Matriz de comunicação estratégica e engajamento de stakeholders.	25
5. Análise de viabilidade e gestão de riscos	25
5.1. Viabilidade econômica.....	25
Quadro 8. Matriz de riscos.....	26
Quadro 9. Indicadores de sucesso (<i>Baseline 2025 – Target 2030</i>).....	26
6. Implementação: <i>Roadmap 2027-2035</i> (Apêndice B)	27
6.1. Fase 1: fundação (2027)	27
6.1.2. Ações estratégicas.....	27
6.1.3. KPIs de saída	27
6.2. Fase 2: expansão (2028-2029).....	27
6.2.1. Objetivo	27
6.2.2. Ações estratégicas.....	28
6.2.3. KPIs de saída	28
6.3. Fase 3: consolidação (2030–2032)	28
6.3.1. Objetivo	28
6.3.2. Ações estratégicas.....	28
6.3.3. KPIs de saída	29
6.4. Fase 4: escala e transformação (2033–2035)	29
6.4.1. Objetivo	29
6.4.2. Ações estratégicas.....	29
6.4.3. KPIs de saída	29
7. Conclusão.....	30
7.1 Encaminhamento estratégico e chamada à ação governamental.....	30
Referências	32
APÊNDICE A: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ATRIBUIÇÕES DA EMPRESA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO (EBIN)	36
APÊNDICE B: CRONOGRAMA DETALHADO 2027-2029.....	48
APÊNDICE C – POLICY BRIEFING: ESTRATÉGIA NACIONAL DE INOVAÇÃO E SOBERANIA TECNOLÓGICA.....	56
APÊNDICE D: GLOSSÁRIO.....	60
APÊNDICE E: MANIFESTO BRASIL INOVADOR 2050: A NOSSA JORNADA PELA SOBERANIA.....	64

Plano Estratégico Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica – BRASIL 2050

Rede Federal de Inovação Integrada:

Descentralização, Governança Profissional e Estado Empreendedor

Programa LideraGOV 5.0 – Bloco 3: Liderando Organizações

Grupo 5 – Eixo Temático: Inovação e Soberania Tecnológica

Resumo executivo

Este plano estratégico propõe uma transformação estrutural no ecossistema de inovação brasileiro mediante três pilares fundamentais: (1) interiorização da infraestrutura de inovação por meio da atuação integrada da Rede Federal de Institutos e das Universidades Federais; (2) profissionalização da gestão da inovação, inspirada no modelo Ebserh da Inovação; e (3) criação de uma Agência Nacional de Inovação. Dados do Observatório Sebrae Startups 2024 mostram um ecossistema em expansão acelerada, com 18.056 startups mapeadas (crescimento de 59% em um ano) e 74.851 atendimentos realizados, sinalizando urgência e oportunidade de intervenção estratégica. Este plano visa reduzir a mortalidade de startups em 50% até 2030, gerar 100.000 empregos qualificados no interior e consolidar a soberania tecnológica brasileira (Observatório Sebrae Startups, 2024).

1. Introdução e contextualização metodológica

Esta proposta de planejamento estratégico insere-se no âmbito do Programa LideraGOV 5.0, especificamente no Bloco 3, “Liderando Organizações”, respondendo ao desafio de formular soluções de alta complexidade para problemas públicos estruturais, alinhadas à visão da Estratégia Brasil 2050. O trabalho resulta de investigação qualitativa e análise documental conduzidas pelo Grupo 5, que evoluiu de um diagnóstico exploratório – baseado em entrevistas em profundidade com atores-chave do ecossistema de inovação – para uma síntese propositiva de política pública.

O plano tem como foco o enfrentamento da mortalidade prematura de startups no Brasil, fenômeno que ultrapassa a dimensão empresarial e se configura como um problema de Estado, com impactos diretos sobre a soberania tecnológica, a retenção de capital humano qualificado e a eficiência do investimento público em ciência e tecnologia (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). A premissa orientadora do documento, validada nas sessões de monitoria com Fábio Costa, é a de que a inovação depende de um ecossistema institucional de suporte robusto, previsível e capilarizado.

A metodologia empregada seguiu a trilha de desenho de políticas públicas baseada em evidências. Foram realizadas cinco entrevistas estruturadas com representantes de diferentes vértices da “Hélice Tríplice”: gestores de parques tecnológicos (Instituto Metrópole Digital – UFRN), fundadores de startups em diferentes estágios de maturação (CollectABA e Hubbi) e consultores de

inovação governamental (MAPA/Fiocruz). A análise desses relatos, cruzada com dados secundários do Sebrae, da Anprotec, do MCTI e da literatura especializada, revelou que o problema brasileiro não reside na ausência de criatividade ou na falta de um marco legal – considerado moderno e adequado – mas, sim, na incapacidade estatal de operacionalizar o fomento de forma descentralizada e na fragmentação da governança pública (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).

Este documento organiza-se em quatro macrosseções: (1) diagnóstico da problemática, com a identificação das causas da mortalidade; (2) fundamentação teórica e *benchmarking*, que sustenta a proposta em experiências bem-sucedidas; (3) o plano estratégico propriamente dito, detalhando a criação de uma rede nacional de inovação via institutos federais e uma nova governança; e, por fim, (4) o *Policy Briefing*, instrumento de advocacia voltado aos tomadores de decisão.

1.1. Contexto atual e dinâmica do ecossistema

Os dados do Observatório Sebrae Startups (2024) indicam um ecossistema em franca expansão:

- 18.056 startups mapeadas no Brasil, representando um crescimento de 59% em relação a 2023.
- 74.851 atendimentos realizados em 2024, indicando aumento de 35% em relação a 2023.
- Distribuição geográfica: Sudeste lidera com 36,15% das startups, seguido por Nordeste (23,53%) e Sul (21,06%), mas Centro-Oeste e Norte apresentam crescimento proporcional de 189% e 110%, respectivamente.
- Setores líderes: tecnologia da informação (13,74%), saúde e bem-estar (11,16%), educação (8,81%) e agronegócio (7,34%).

Paralelamente, o mercado de investimento-anjo (pessoa física que investe capital próprio em startups em estágios iniciais, recebendo, em troca, uma participação societária minoritária) também apresenta sinais de amadurecimento. Segundo a Pesquisa sobre Investimento Anjo no Brasil 2025 (Observatório Sebrae Startups, 2025):

- Há 8.000 investidores-anjo atuando no Brasil, com volume de R\$ 900 milhões aportados.
- 65,4% de investidores ativos e 26,6% interessados em começar.
- Aporte médio por startup: R\$ 400 mil a R\$ 1,5 milhão.
- Perfil predominante: homens (81,5%) com mais de 40 anos (79,4%), majoritariamente empreendedores tradicionais ou executivos.

Apesar desse avanço, persiste uma lacuna estrutural: 92% dos investidores-anjo relatam dificuldade em encontrar boas oportunidades de investimento, sinalizando desconexão entre oferta (startups) e demanda (capital; Observatório Sebrae Startups, 2025).

Nesse contexto, o *Sebrae Startups Report Brasil 2024* mapeou 18.056 startups em 2024, confirmando dados do Sebrae e revelando um crescimento extraordinário no ecossistema (Observatório Sebrae Startups, 2024). Paralelamente, estudos recentes apontam lacunas regulatórias

no investimento-anjo, que restringem a atuação de aproximadamente 8.000 investidores e limitam a expansão do ecossistema nacional de inovação (ABStartups, 2025a).

2. Diagnóstico da problemática: a “lacuna de sobrevivência” e a fragmentação estatal

O ecossistema brasileiro de inovação apresenta crescimento expressivo, com startups distribuídas em mais de 1.413 municípios, indicando elevada capilaridade territorial. Contudo, esse avanço quantitativo oculta uma fragilidade estrutural: a dificuldade de converter ideias em negócios sustentáveis. Dados do Observatório Sebrae Startups (2025) indicam a existência de um “vale da morte” acentuado, no qual 25% das startups encerram atividades no primeiro ano, e 50%, até o quarto ano, resultado de um hiato de faturamento que compromete a sustentabilidade de longo prazo.

Essa fragilidade manifesta-se de forma clara nos indicadores de desempenho comercial. Do total de 18.458 startups cadastradas, 56,56% não têm faturamento, caracterizando um ecossistema majoritariamente composto por empresas em estágio prolongado de validação, dependentes de capital próprio ou de recursos externos. A seguir, apresenta-se uma síntese desse cenário:

Indicadores de Maturidade – Fonte: Brasil (2025a/2026a)

- Universo de startups mapeadas: 18.458 empresas – alta densidade de ideação, mas baixa escala.
- Inexistência de receita: 56,56% – dependência crônica de editais e capital-anjo.
- Mortalidade no 1º ano: 25% – falha de validação do MVP e falta de caixa.
- Mortalidade acumulada no 4º ano: 50% – incapacidade de transitar para *ponto de equilíbrio*.
- Foco de mercado (B2B): 82,20% – busca de estabilidade via contratos corporativos.

Além dos desafios de validação e faturamento, a startup brasileira enfrenta um ambiente regulatório e tributário oneroso, que acelera o *burn rate*. O custo de conformidade fiscal e a insegurança trabalhista frequentemente inviabilizam a operação antes da primeira venda, em contraste com ecossistemas internacionais mais favoráveis.

A literatura especializada converge ao indicar que a elevada mortalidade de startups decorre menos de fatores aleatórios e mais de falhas metodológicas e institucionais. Ries (2011) interpreta o fracasso como um déficit de aprendizado validado, quando produtos são desenvolvidos sem demanda real. Blank (2013) reforça que startups fracassam por ausência de clientes, e não por limitações tecnológicas. No contexto brasileiro, estudos e análises do ecossistema apontam fragilidades nos arranjos de governança, na estruturação jurídica e nos mecanismos de apoio nos estágios iniciais, enquanto Waengertner (2017) destaca falhas de execução estratégica e de orientação por dados como entraves à fase de crescimento. Esses fatores ajudam a explicar a permanência de muitas startups no estágio de “validação tardia”, caracterizado por elevado consumo de capital sem a obtenção de Product–Market Fit (PMF; Nakagawa, 2013).

No campo jurídico-institucional, a Lei Complementar n. 182/2021 (Marco Legal das Startups) representou um avanço ao reduzir a insegurança jurídica e viabilizar instrumentos como o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI). Contudo, sua implementação ainda enfrenta entraves burocráticos. Além disso, o arcabouço normativo vigente, embora estratégico, carece de maior simplicidade para empresas de alto crescimento:

- **Lei n. 10.973/2004 (Lei da Inovação):** instrumentaliza a cooperação entre setor público, iniciativa privada e academia, porém mantém formalidades excessivas no compartilhamento de laboratórios e infraestrutura;
- **Lei n. 11.196/2005 (Lei do Bem):** concede incentivos fiscais para PD&I, mas limita o benefício a empresas tributadas no Lucro Real, excluindo startups sem faturamento e enquadradas no Simples;
- **Lei Complementar n. 177/2021:** veda o contingenciamento do FNDCT e fortalece o financiamento da inovação.

No Congresso Nacional, projetos buscam suprir lacunas do Marco Legal, especialmente nas dimensões tributária e contratual. Destacam-se o Projeto de Lei Complementar n. 147/2024 (flexibilização do Simples Nacional), o Projeto de Lei Complementar n. 2/2022 (contratos de trabalho específicos para startups) e o Projeto de Lei n. 252/2024 (novas modalidades de investimento participativo). Esses ajustes são interpretados como uma segunda etapa de maturação regulatória, permitindo que recursos empreendedores sejam direcionados à validação de produtos, e não à sobrevivência burocrática.

A complexidade regulatória também se manifesta no nível subnacional. Estados vêm instituindo Marcos Legais de Inovação e fundos de fomento à pesquisa, enquanto os municípios exercem papel decisivo ao concentrar instrumentos como o Imposto sobre Serviços (ISS), a concessão de alvarás e a execução de compras públicas. Nesse âmbito, políticas municipais voltadas à redução da carga tributária, à implementação de instrumentos de contratação pública para inovação e à desburocratização administrativa têm se mostrado relevantes para a criação de ambientes mais favoráveis ao empreendedorismo inovador. A adoção de legislações locais de estímulo à inovação contribui, assim, para mitigar o burn rate associado a entraves burocráticos e institucionais no plano municipal.

Por outro lado, o fomento estatal por meio de subvenções demonstra impacto positivo. Dados da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep, 2025) indicam que startups apoiadas pelos programas Tecnova e Centelha apresentam taxa de sobrevivência 30% superior à média nacional, em razão do rigor técnico e da governança exigidos nos editais. Isso evidencia que políticas públicas eficazes devem apoiar não apenas a ideiação, mas também a tração e a escala. Nesse contexto, o Estado como “cliente âncora” torna-se estratégico, pois o faturamento precoce via compras públicas constitui um

dos principais antídotos à mortalidade das startups. A articulação entre níveis federal, estadual e municipal, alinhada ao Marco Legal, cria um ambiente mais favorável à sobrevivência empresarial e à competitividade internacional.

2.1. O cenário da mortalidade e o paradoxo do investimento

O Brasil vive um paradoxo na gestão de seu capital intelectual. O Estado investe massivamente na formação de mestres e doutores através de bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), mas carece de mecanismos eficazes para converter conhecimento acadêmico em valor econômico tangível. O diagnóstico realizado aponta para uma “lacuna de sobrevivência” crítica nos primeiros cinco anos de vida das empresas de base tecnológica (startups).

Dados compilados pelo Sebrae e corroborados pela Anprotec indicam que, no mercado aberto, a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas inovadoras supera os 50% antes do quinto ano de operação. Em contraste, startups que nascem e crescem dentro de ambientes protegidos – incubadoras e parques tecnológicos – apresentam taxas de sobrevivência superiores a 90% (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). Essa discrepância estatística de quase 40 pontos percentuais isola a variável “suporte institucional” como o fator determinante para o sucesso.

De acordo com pesquisa recente da Fundação Dom Cabral (Nogueira; Arruda, [20--]), as principais causas da mortalidade de startups brasileiras incluem: insegurança jurídica em modelos inovadores de negócio, falta de mentorias especializadas de mercado, inadequação do acesso a crédito bancário para empresas emergentes e desconexão entre oferta de inovação e demanda do mercado privado. Isso corrobora a análise qualitativa conduzida pelo Grupo 5 e sugere que a intervenção estatal deve endereçar não apenas a falta de capital, mas a transformação institucional de como o Estado apoia o ciclo de vida das startups (Nogueira; Arruda, [20--]).

Os dados do Sebrae Startups 2024 revelam que 52,08% das startups ainda não têm faturamento, ao passo que apenas 15,08% alcançam faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (Observatório Sebrae Startups, 2024). Isso reflete o estágio inicial em que a maioria das startups brasileiras se encontra, com 40% tendo até dois anos de fundação, o que corrobora a urgência de suporte nos estágios críticos.

As entrevistas qualitativas permitiram decompor essa mortalidade em fatores causais específicos, que vão além da simples “falta de dinheiro”, conforme se vê a seguir.

2.1.1. Dilema do “moonlighting” (dupla jornada)

Muitos fundadores, por insegurança financeira, tentam empreender enquanto mantêm vínculos empregatícios formais. Rodrigo Romão, diretor do Metrópole Parque, identificou que a falta de dedicação integral é uma das principais causas de falência, pois a velocidade de execução exigida por uma startup é incompatível com o trabalho parcial (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). Isso é

particularmente crítico nos interiores onde alternativas de renda são limitadas. Programas de bolsas de dedicação exclusiva, similar ao modelo implementado em Natal (RN), permitem que os fundadores aloquem 100% de esforço sem comprometer a renda mensal durante a fase crítica de validação (12-24 meses).

2.1.2. Abismo entre academia e mercado

A formação acadêmica brasileira, focada na produção de artigos científicos, gera pesquisadores com baixa literacia de negócios. Patrícia Fonseca (Consultora MAPA) relatou a dificuldade cultural de cientistas que frequentemente não enxergam a patente e a nota fiscal como produtos de ciência, resultando em tecnologias que nunca saem da bancada do laboratório (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). A proposta da Empresa Brasileira de Inovação (EBIn) incorpora componentes de mentoria de mercado obrigatória desde a ideação, reconectando academia e mercado.

2.1.3. Insegurança jurídica e tributária

O relato de Igor Mesquita (CEO da Hubbi) sobre o fechamento de sua startup anterior (“Uber de motoboys”) ilustra como a zona cinzenta regulatória de novos modelos de negócio cria um passivo oculto que afasta investidores e exaure o empreendedor (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). A implementação de um *Sandbox* Jurídico de Inovação, coordenado pela futura Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist) e validado pela Advocacia-Geral da União (AGU), é essencial para criar segurança jurídica. O *Manual do Contrato Público para Solução Inovadora*, recentemente publicado pela AGU (Brasil, 2025a), representa um avanço importante nessa direção e deve ser integrado aos procedimentos da rede de inovação federal.

2.2. A “Torre de Babel” governamental: descoordenação e silos

A análise institucional evidenciou elevada fragmentação nas políticas federais de fomento à inovação, marcada por sobreposição de competências e baixa interoperabilidade entre os principais atores governamentais – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), Ministério da Agricultura (MAPA) e Ministério da Educação (MEC). Essa desarticulação compromete a eficiência do gasto público e a efetividade das políticas de inovação.

Esta desarticulação, que o grupo denominou “Torre de Babel” governamental, manifesta-se de diversas formas:

- **Duplicidade de editais:** diferentes ministérios lançam editais com objetos similares, sem uma base de dados unificada que permita verificar se uma mesma startup está sendo duplamente financiada ou se há lacunas de cobertura em áreas estratégicas (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).
- **Desconexão de dados:** inexistência no âmbito federal um repositório integrado de dados de inovação (*data lake*), capaz de consolidar informações sobre startups, projetos apoiados, estágios de maturidade tecnológica e soluções já desenvolvidas com recursos públicos. Como resultado, ministérios e órgãos setoriais operam com informações fragmentadas, lançando editais e desafios

de inovação sem conhecimento prévio de soluções existentes em incubadoras, institutos federais ou programas federais, o que gera retrabalho, desperdício de recursos e perda de memória institucional. A ausência de interoperabilidade entre sistemas também impede a construção de trilhas contínuas de fomento, fazendo que projetos financiados encerrem ciclos sem conexão com instrumentos posteriores de tração, compras públicas ou escala, limitando a efetividade da política de inovação.

- **Burocracia financeira predatória:** outro achado crítico refere-se à erosão dos recursos de fomento por custos financeiros impostos ao empreendedor. Relatos indicam a obrigatoriedade de manutenção de contas em bancos oficiais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco do Nordeste) como condição para recebimento de subvenções. As taxas de manutenção e serviços bancários, muitas vezes incompatíveis com o estágio inicial dos projetos, consomem parte significativa do capital semente antes mesmo de sua aplicação, podendo gerar passivos financeiros para pesquisadores e empreendedores (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).

2.3. A dicotomia Centro-periferia e o deserto de oportunidades

A inovação no Brasil é profundamente desigual em termos geográficos. O mapeamento da ABStartups e dados do MCTI mostram uma concentração extrema de startups, aceleradoras e fundos de investimento no eixo Sul-Sudeste e em poucas capitais do Nordeste (como Recife e Natal; ABStartups, 2025a).

Os dados do Sebrae Startups 2024 confirmam essa disparidade:

- São Paulo concentra 1.911 startups (10,6% do total nacional).
- Florianópolis é a segunda cidade com 780 startups, refletindo sua especialização tecnológica.
- Capitais do Nordeste (Recife: 438; Fortaleza: 406; Teresina: 369; Natal: 361) ganham espaço, mas ainda longe de São Paulo.

O interior do país, embora rico em capital humano gerado pela expansão das universidades e dos institutos federais, permanece um “deserto de inovação”. Um talento formado no interior do Ceará ou do Amazonas enfrenta barreiras intransponíveis para acessar mentorias, capital de risco e infraestrutura de prototipagem. A consequência direta é a migração forçada para os grandes centros ou a fuga de cérebros para o exterior, fenômeno exacerbado pela desvalorização cambial e pela facilidade do trabalho remoto internacional (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). A interiorização, portanto, não é apenas uma estratégia econômica, mas uma ferramenta de soberania e retenção de talentos.

2.4. O uso estratégico do poder de compra do estado

O Estado brasileiro é o maior comprador da economia, movimentando centenas de bilhões de reais anualmente. Porém, o uso do poder de compra para impulsionar inovação permanece

subutilizado. Conforme demonstrado por pesquisa recente (Izycki, 2025), o governo pode impulsionar startups significativamente por meio da utilização estratégica de instrumentos como o Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI) e o Diálogo Competitivo, já previstos na Lei 14.133/2021, mas executados em menos de 1% do orçamento discricionário (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).

A Lei n. 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Públicos) e a Lei Complementar n. 182/2021 (Marco de Startups) já autorizaram esses instrumentos, mas gestores públicos enfrentam insegurança jurídica em sua implementação (Brasil, 2025b). Uma estratégia estruturada de *demand-side innovation* (inovação puxada pela demanda do Estado) poderia converter R\$ 1-2 bilhões anuais em demanda garantida para startups, transformando-as em fornecedoras de soluções para órgãos públicos.

2.5. A crise de incentivos para investimento-anjo

Dados da Pesquisa sobre Investimento Anjo 2025 revelam que incentivos fiscais são a barreira mais crítica para expansão do mercado (Observatório Sebrae Startups, 2025):

- 57,8% dos investidores reclamam da falta de isenção de imposto sobre ganho de capital.
- 35,7% a 41,5% relatam falta de incentivos fiscais como principal obstáculo.
- Tributação elevada sobre ganho de capital inibe novos aportes
- Proporção ao PIB: o Brasil investe 9 vezes menos que o necessário para alcançar níveis compatíveis com economias desenvolvidas.

Em contraste, o estudo aponta que 40,8% dos investidores também são motivados por impacto e legado, sinalizando que incentivos não são meramente financeiros, mas incluem segurança jurídica e suporte institucional (Observatório Sebrae Startups, 2025).

As pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2025c) indicam que existem lacunas regulatórias específicas no regime de investimento-anjo, particularmente relacionadas a: (a) falta de regime de transparência fiscal para estruturas de investimento; (b) ausência de isenção de imposto de renda para ganhos de capital em investimentos-anjo de longo prazo; (c) falta de marcos legais para sociedades de participação especializadas (SPE) em inovação (ABStartups, 2025a). A remoção dessas lacunas regulatórias é pré-requisito para escalar o mercado de investimento privado em startups.

2.6 Infraestrutura de inovação no Brasil: dispersão, sobreposição e subutilização de ativos públicos

O Brasil dispõe de uma das mais amplas infraestruturas públicas de inovação entre países emergentes, construída ao longo de mais de duas décadas por meio de investimentos federais, estaduais e municipais em parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras e instituições federais de

ensino e pesquisa. Paradoxalmente, esse conjunto expressivo de ativos apresenta baixa coordenação sistêmica, governança fragmentada e elevado grau de subutilização, o que limita sua capacidade de reduzir a mortalidade de startups e de converter conhecimento em valor econômico e social.

Segundo a Anprotec (2024), no ano de 2022 o Brasil contava com aproximadamente 60 parques tecnológicos em operação e cerca de 30 em implantação, concentrados majoritariamente nas regiões Sudeste e Sul, com exceções pontuais no Nordeste (como Recife e Natal). Esses ambientes reúnem empresas de base tecnológica, laboratórios, universidades e centros de pesquisa, mas operam, em sua maioria, de forma isolada, sem integração nacional de dados, estratégias ou políticas públicas de fomento contínuo.

Paralelamente, dados do Sebrae (2024) e da própria Anprotec (2024) indicam a existência de mais de 400 incubadoras e cerca de 200 aceleradoras no país. Apesar de sua relevância na fase inicial do ciclo de vida das startups, essas estruturas apresentam três limitações recorrentes: (i) dependência excessiva de editais temporários; (ii) descontinuidade institucional; e (iii) baixa conexão com instrumentos de demanda, especialmente compras públicas e contratos governamentais.

Esse arranjo fragmentado resulta em um fenômeno recorrente: startups transitam por múltiplos programas de incubação e aceleração, tanto em institutos federais quanto em universidades federais, sem uma trilha contínua de fomento, validação de mercado e escala, permanecendo presas ao chamado vale da morte tecnológico e financeiro.

Em contraste, o sistema federal de educação superior e tecnológica, vinculado ao Ministério da Educação, constitui um ativo estratégico singular. O Brasil conta com mais de 600 *campi* de institutos federais, distribuídos em praticamente todas as microrregiões do território nacional, e de um conjunto capilarizado de universidades federais, presentes em todas as regiões do país. Esses *campi* concentram laboratórios, infraestrutura de conectividade, parques tecnológicos, Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) e capital humano altamente qualificado. Contudo, essa capilaridade permanece largamente subexplorada como instrumento estruturante de política nacional de inovação.

Atualmente, iniciativas de inovação tanto nos institutos federais quanto nas universidades federais dependem, em grande medida, de esforços isolados de docentes ou gestores locais, sem modelo de gestão profissional, sem financiamento estável e sem integração com políticas nacionais de ciência, tecnologia, indústria e compras públicas. O resultado é a coexistência de ilhas de excelência com vastas áreas classificadas como desertos de inovação, especialmente no interior do país.

As universidades federais, responsáveis pela maior parte da produção científica nacional e pela formação de mestres e doutores, desempenham papel central na geração de tecnologias de base científica (*deep techs*), especialmente nos estágios iniciais do ciclo de inovação (TRL 1 a 4), relacionados a pesquisa básica, prova de conceito e validação científica. Essas instituições abrigam

infraestrutura científica de alta complexidade, incluindo laboratórios multiusuários, parques científicos e incubadoras acadêmicas, fundamentais para a transformação do conhecimento em ativos tecnológicos.

As universidades federais abrigam, ainda, NITs, parques científicos, incubadoras acadêmicas e laboratórios multiusuários de alta complexidade, constituindo ativos essenciais para a transformação do conhecimento científico em soluções tecnológicas. Contudo, assim como observado nos institutos federais, essas estruturas operam majoritariamente de forma fragmentada, com baixa coordenação nacional e limitada integração com instrumentos de mercado, como compras públicas de inovação, contratos governamentais e políticas industriais.

Nesse contexto, a proposta de uma Rede Nacional de Inovação Integrada não substitui nem sobrepõe as missões institucionais das universidades federais, mas as articula de forma complementar aos institutos federais e aos parques tecnológicos. Enquanto as universidades federais atuam como polos de geração de conhecimento, tecnologias de fronteira e *spin-offs* acadêmicos, os institutos federais operam como plataformas de prototipagem aplicada, interiorização da inovação e aproximação com arranjos produtivos locais.

Essa integração funcional, orientada por níveis de maturidade tecnológica (TRL), permite estruturar um funil contínuo de inovação, no qual ideias científicas possam evoluir de forma previsível e coordenada até sua inserção no mercado, reduzindo a mortalidade de startups, ampliando o retorno sobre o investimento público em ciência e tecnologia e fortalecendo a soberania tecnológica nacional.

Dessa forma, o principal desafio brasileiro não reside na ausência de infraestrutura, mas na incapacidade institucional de orquestrar, integrar e profissionalizar os ativos já existentes. A dispersão e a sobreposição de iniciativas elevam custos, reduzem eficiência do gasto público e enfraquecem o impacto sistêmico das políticas de inovação. O enfrentamento desse problema exige uma abordagem nacional de coordenação estratégica, capaz de transformar estruturas isoladas em uma rede integrada, orientada a resultados, dados e impacto econômico mensurável.

2.6.1 Quadro-síntese nacional da infraestrutura pública de inovação no Brasil

A análise empírica e documental realizada evidencia que o Brasil dispõe de um estoque expressivo e diversificado de infraestrutura pública de inovação, distribuído entre parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras e instituições federais de ensino e pesquisa. No entanto, a aparente ausência de uma visão sistêmica integrada dificulta a formulação de políticas públicas baseadas em capacidade instalada, gerando sobreposição de iniciativas, fragmentação de esforços e baixa eficiência do gasto público.

Com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão estratégica em nível federal, apresenta-se a seguir um quadro-síntese nacional, construído a partir de dados secundários oficiais e institucionais,

que consolida os principais ativos existentes, sua distribuição territorial, seu estágio de maturidade e suas limitações estruturais.

Quadro 1. Infraestrutura pública de inovação no Brasil: capacidade instalada e gargalos estruturais

Tipo de infraestrutura	Quantidade estimada	Distribuição territorial	Função principal no ecossistema	Principais limitações identificadas
Parques tecnológicos	~60 em operação ~30 em implantação	Forte concentração no Sudeste e no Sul; polos pontuais no Nordeste (Recife, Natal, Fortaleza)	Ambientes de inovação, atração de empresas, integração universidade-empresa	Baixa articulação nacional; ausência de coordenação federativa; governança heterogênea
Incubadoras	>400	Majoritariamente vinculadas a universidades e IFs; dispersas territorialmente	Apoio à ideação, validação de modelos de negócio e primeiros protótipos	Dependência de editais temporários; descontinuidade institucional; baixa escala
Aceleradoras	~200	Concentração em capitais e grandes centros; presença limitada no interior	Tração, acesso a mercado, mentoria intensiva e investimento semente	Foco regional; baixa integração com políticas públicas; frágil conexão com compras governamentais
Institutos federais (IFs)	>600 <i>campi</i>	Capilaridade nacional, presentes em praticamente todas as microrregiões	Prototipagem aplicada, formação técnica, interiorização da inovação (TRL 3–6)	Subutilização da infraestrutura; gestão amadora da inovação; ausência de rede nacional integrada
Universidades federais	69 instituições	Presença em todas as regiões; maior densidade em capitais e cidades-polo	Pesquisa científica, <i>deep techs</i> , patentes e <i>spin-offs</i> acadêmicos (TRL 1–4)	Fragmentação dos NITs; baixa conexão com mercado e instrumentos de demanda

Fontes: Anprotec (2024); ABStartups (2025a); Brasil, (2025c).

O Quadro 1 evidencia que o desafio brasileiro não é quantitativo, mas institucional e organizacional. Em termos absolutos, o país dispõe de infraestrutura comparável à de ecossistemas internacionais emergentes. Entretanto, diferentemente de países como Israel, França ou Alemanha, esses ativos operam sem coordenação nacional, sem interoperabilidade de dados e sem uma estratégia unificada de ciclo completo da inovação.

Observa-se que parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras funcionam majoritariamente como iniciativas isoladas, frequentemente vinculadas a lideranças locais e ciclos políticos específicos, o que compromete a previsibilidade e a sustentabilidade das ações. Ao mesmo tempo, a Rede Federal de Institutos e Universidades Federais – maior ativo público de inovação do país em termos de capilaridade e produção científica – permanece subexplorada como instrumento estruturante de política nacional.

A inexistência de um mecanismo central de orquestração, capaz de integrar esses ativos em uma lógica de funil contínuo (da pesquisa à escala), resulta em trajetórias fragmentadas para startups, que transitam por múltiplos programas sem progressão coordenada de maturidade tecnológica ou acesso sistemático ao mercado. Esse cenário reforça a chamada “lacuna de sobrevivência”, especialmente nos estágios intermediários do ciclo de inovação.

Dessa forma, a evidência empírica sustenta que novos investimentos em infraestrutura física não são prioritários. O foco estratégico deve recair sobre governança integrada, profissionalização da gestão e articulação entre oferta de inovação e demanda pública, convertendo capacidade instalada em impacto econômico, fiscal e social mensurável.

3. Fundamentação teórica e *benchmarking*

3.1. O Estado como redutor de riscos (*de-risking*)

A proposta rejeita a visão de que o Estado deve apenas “sair da frente” do empreendedor. Adota-se a perspectiva de Mazzucato (2014), segundo a qual o Estado atua como criador de mercados e investidor de primeira instância, assumindo os riscos tecnológicos iniciais que o capital privado (*venture capital*) evita.

A análise da escala *Technology Readiness Level* (TRL) é fundamental para compreender o papel do Estado (Mazzucato, 2014). O investimento privado tende a se concentrar nos níveis TRL 7 a 9 (tecnologia madura e escalável). Os níveis TRL 1 a 6 (pesquisa básica, prova de conceito e prototipagem), conhecidos como o “Vale da Morte”, dependem visceralmente de fomento público a fundo perdido (subvenção econômica) e infraestrutura compartilhada. Sem a atuação do Estado nessa fase, a mortalidade é a regra, não a exceção.

3.2. *Benchmarking* nacional: O ROI Social de Natal

O caso do ecossistema de inovação de Natal (RN), centrado no Parque Metrópole Digital, serve como prova empírica da viabilidade fiscal da proposta. A decisão política municipal de reduzir a alíquota de ISS de 5% para 2% para empresas de base tecnológica não resultou em perda de arrecadação. Pelo contrário, dados apresentados nas entrevistas (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025) e corroborados por publicação em mídia especializada indicam que a arrecadação de ISS das empresas

de TI credenciadas ao parque passou de aproximadamente R\$ 150 mil em 2017 para cerca de R\$ 1,5 milhão em 2022, ou seja, um crescimento de 10 vezes em cinco anos (Em cinco anos..., 2023).

Esse fenômeno demonstra o conceito de ROI Social e Econômico:

- **Geração de emprego:** a atração e a criação de empresas gerou milhares de empregos qualificados (mais de 4.000 postos de trabalho diretos) (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).
- **Efeito multiplicador:** a massa salarial desses profissionais dinamizou o comércio e serviços locais, gerando arrecadação indireta e aquecendo a economia local.
- **Retorno do fomento:** o caso da startup CollectABA é emblemático. A empresa recebeu R\$ 76 mil em fomento governamental (BNB). Segundo o fundador Assis Barbosa, em apenas dois meses de operação plena, o volume de impostos pagos e encargos trabalhistas gerados pela empresa já devolveu ao Estado o valor integral do investimento inicial (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).

Isso comprova que o fomento à inovação não é “gasto”, mas um investimento fiscal de altíssimo retorno e curto prazo de recuperação (*payback*).

3.3. Crescimento vertiginoso do Suporte Sebrae

O Sebrae demonstrou capacidade operacional de *scale* significativa:

- **2023:** 41.443 atendimentos para 11.327 startups.
- **2024:** 74.851 atendimentos para 18.056 startups.
- **Crescimento:** 35% em número de atendimentos, 59% em número de startups mapeadas (Observatório Sebrae Startups, 2024) .

Esse crescimento evidencia tanto a demanda reprimida quanto a eficácia das políticas de fomento em vigor. Contudo, a concentração de atendimentos em soluções de orientação (34,34%) e oficinas (22,09%; Observatório Sebrae Startups, 2024) sugere que há capacidade ociosa para suporte mais estruturado (consultoria, mentoria continuada, acesso a laboratórios).

O perfil das startups brasileiras interessadas em atuar com o setor público, mapeado pela ABStartups (2025b), indica que aproximadamente 67% das *govtechs* brasileiras têm interesse em fornecimento para órgãos públicos, mas encontram barreiras de acesso a editais, falta de informações sobre o CPSI e insegurança jurídica (ABStartups, 2025c). Uma rede de inovação federal integrada, com suporte específico a *govtechs* e acesso garantido a compras públicas, poderia converter essa demanda em receita estrutural.

3.4. Benchmarking internacional: modelos de governança da inovação

A análise internacional demonstra que ecossistemas de inovação bem-sucedidos compartilham um denominador comum: governança centralizada do ciclo completo da inovação, combinada com execução descentralizada, financiamento previsível e uso estratégico da demanda pública. Diferentemente do caso brasileiro, marcado por fragmentação institucional, esses países estruturaram a inovação como política de Estado, e não como somatório de programas setoriais.

Com vistas a subsidiar decisões estratégicas de alto nível, apresenta-se a seguir um *benchmarking* comparado, focado não em replicar modelos estrangeiros, mas em extrair princípios institucionais adaptáveis à realidade brasileira.

Quadro 2. *Benchmarking* internacional: governança da inovação e lições estratégicas

País	Modelo institucional	Arquitetura de governança	Instrumentos-chave	Papel do Estado	Lições estratégicas para o Brasil
Israel	Israel Innovation Authority (IIA)	Agência nacional única, vinculada ao Ministério da Economia, com autonomia técnica e orçamentária	<i>Grants</i> , coinvestimento, fundos setoriais, internacionalização	Estado assume risco tecnológico inicial (<i>de-risking</i>)	Necessidade de órgão central (Anist) com mandato claro e foco em impacto
França	Bpifrance	Banco público de investimento com função de agência de inovação (<i>guichet unique</i>)	Crédito, subvenção, capital de risco, compras públicas	Estado integra fomento, mercado e política industrial	Integração entre financiamento e demanda reduz burocracia e mortalidade
Alemanha	Fraunhofer Society	Rede nacional de institutos de pesquisa aplicada com gestão profissional	Contratos com indústria, pesquisa aplicada, licenciamento	Estado financia infraestrutura; mercado financia projetos	Profissionalização da gestão e foco em pesquisa orientada a resultados
Estados Unidos	Programas SBIR/STTR	Coordenação federal com execução descentralizada por agências setoriais	Subvenção competitiva + compras governamentais	Estado atua como cliente âncora	Compras públicas são o principal motor de escala para startups
Coreia do Sul	Ministry of SMEs and Startups (MSS)	Ministério exclusivo para startups e PMEs	Subvenções, vouchers, compras públicas, internacionalização	Estado coordena e direciona ecossistema	Centralização institucional acelera coordenação e execução
Estônia	Startup Estonia	Agência nacional integrada ao governo digital	<i>Sandboxes</i> regulatórios, <i>govtechs</i> , <i>residency</i>	Estado como plataforma	Digitalização e regulação ágil reduzem custo de entrada

O quadro comparativo evidencia que nenhum dos países analisados opera com governança fragmentada semelhante à brasileira. Em todos os casos, observa-se a presença de uma instância nacional forte, responsável por articular políticas de ciência, tecnologia, indústria, educação e compras públicas sob uma lógica integrada.

Destaca-se que:

- Israel e França priorizam o *de-risking* estatal e a integração entre fomento e mercado;
- A Alemanha aposta na profissionalização da gestão e na pesquisa aplicada com forte conexão industrial;

- Os Estados Unidos utilizam o poder de compra do Estado como principal indutor de inovação;
- A Coreia do Sul e a Estônia reforçam o papel do Estado como coordenador e plataforma.

Essas experiências demonstram que a inovação não emerge espontaneamente do mercado, mas é resultado de arquiteturas institucionais deliberadamente desenhadas, com clareza de papéis, estabilidade normativa e mecanismos de avaliação contínua.

Nesse sentido, a proposta brasileira apresentada neste plano – baseada na criação de uma Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist), na profissionalização da gestão via EBI e no uso estratégico do poder de compra do Estado – não representa uma inovação exótica, mas uma convergência tardia aos padrões internacionais de governança da inovação.

4. Plano Estratégico: Brasil Inovador 2050

O objetivo estratégico central é estruturar uma Rede Nacional de Inovação Integrada, utilizando a capilaridade da infraestrutura federal existente para reduzir a mortalidade de startups em 50% até 2030 e consolidar a soberania tecnológica do Brasil. O plano organiza-se em três eixos estruturantes e um eixo transversal, articulando infraestrutura, governança, gestão profissional e demanda pública como motores de sobrevivência e escala.

4.1. Eixo 1: interiorização via rede federal (infraestrutura)

O Brasil conta com um ativo estratégico subutilizado: a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e o Sistema Federal de Ensino Superior, compostos por mais de 600 *campi* de institutos federais (IFs) e 69 universidades federais, com presença capilarizada em todas as regiões e microrregiões do país (Brasil, 2024d).

Essa infraestrutura, já dotada de laboratórios, capital humano altamente qualificado e conectividade, constitui a base ideal para a estruturação de uma Rede Nacional de Inovação Integrada, com capacidade de atender desde a ideação até a escala tecnológica.

4.1.1. Transformação de *campi* dos IFs e das universidades federais em células de inovação descentralizadas

A proposta não envolve a construção de novos equipamentos públicos, mas a adaptação funcional da infraestrutura existente – laboratórios, salas multiuso, conectividade e recursos humanos – para abrigar incubadoras e aceleradoras vinculadas às vocações regionais. O modelo organiza-se em uma hierarquia de células de inovação, alinhada à escala de maturidade tecnológica (TRL), permitindo uma trajetória contínua desde a ideação até a inserção no mercado.

Quadro 3 – Escala de maturidade tecnológica

Nível da célula	Foco TRL	Serviços oferecidos	Localização típica
Núcleo de pré-incubação	TRL 1-3	<i>Coworking</i> , conectividade, mentoria básica, ideação, validação de conceito	Campi em cidades pequenas e médias
Incubadora regional	TRL 4-6	Prototipagem, suporte jurídico e contábil, acesso a editais, assessoria técnica	Campi polo regionais
Polo de inovação	TRL 7-9	Aceleração, conexão com VC, internacionalização, conexão com parques tecnológicos	Capitais e grandes centros

Essa arquitetura permite que problemas locais sejam solucionados por talentos locais, reduzindo a evasão de capital humano e promovendo desenvolvimento territorial. Soluções para o semiárido, por exemplo, tendem a emergir com maior eficácia quando desenvolvidas em contextos como o IF Sertão-PE, onde o problema é vivido cotidianamente.

4.1.2. Modelo de governança descentralizada

Cada célula operaria sob responsabilidade de um Conselho Gestor Local, com representação de:

- Diretoria do Instituto Federal.
- Prefeitura ou governo estadual.
- Associações comerciais e industriais.
- Universidades e ICTs locais.
- Órgãos de fomento (Sebrae, Finep, BNB).

Essa governança assegura alinhamento entre fomento à inovação e vocações econômicas regionais – como agronegócio no Centro-Oeste, turismo no litoral, mineração em Minas Gerais ou bioeconomia na Amazônia –, evitando modelos genéricos e pouco aderentes à realidade local.

4.2. Eixo 2: profissionalização da gestão (o Modelo “Ebserh da Inovação”)

O diagnóstico revelou que a gestão da inovação em instituições científicas e tecnológicas públicas é, em grande medida, amadora, fragmentada e instável. Em geral, docentes em regime de dedicação exclusiva assumem funções administrativas de inovação como encargos não remunerados, sem formação específica em gestão, sujeitos à rotatividade associada a ciclos eleitorais universitários (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025). Esse arranjo compromete a continuidade institucional e a eficiência do fomento.

4.2.1. Instituição de um novo modelo jurídico de gestão

Ação: instituição de um novo modelo jurídico de gestão, inspirado no sucesso da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh).

A Lei n. 12.550/2011 criou a Ebserh para modernizar a gestão dos hospitais universitários, permitindo a contratação de profissionais via CLT e a centralização de compras, sem comprometer a autonomia universitária (Brasil, 2011).

A proposta consiste em replicar essa lógica para a inovação, por meio da criação de uma empresa pública especializada – ou da ampliação do escopo de entidades existentes, como a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) – responsável pela gestão administrativa das incubadoras, dos parques tecnológicos e dos polos de inovação vinculados aos IFs e às universidades federais.

4.2.2. Vantagens do modelo

- **Profissionalização:** contratação, via regime celetista, de gestores de inovação, *brokers* tecnológicos, especialistas em propriedade intelectual e advogados especializados, garantindo competência técnica, continuidade administrativa e alinhamento às boas práticas de mercado.
- **Agilidade:** utilização dos instrumentos introduzidos e aprimorados pela Lei n. 14.133/2021, como planejamento integrado, contratação por desempenho, diálogo competitivo e contratos mais flexíveis, reduzindo os entraves históricos da Lei n. 8.666/1993, sem prejuízo à transparência e ao controle.
- **Foco acadêmico:** liberação de docentes e pesquisadores de IFs e universidades federais para se concentrar em ensino, pesquisa e orientação tecnológica, ao passo que a gestão dos ambientes de inovação é realizada por equipes profissionais dedicadas (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).
- **Geração de receita própria:** taxas de incubação, *royalties* sobre patentes licenciadas e prestação de serviços tecnológicos geram receita que reduz dependência do Tesouro em longo prazo (Ebserh, 2025).

4.2.3. Desenvolvimento de lideranças e cultura de inovação

Para que a profissionalização da gestão na Rede Federal de Inovação transcenda a eficiência burocrática e alcance uma transformação estrutural, é imperativo o desenvolvimento de lideranças aptas a gerir a complexidade. A liderança no setor público deve ser compreendida não apenas como o exercício de um cargo, mas como um processo de influência voltado ao propósito coletivo e à mobilização por confiança (Roque, 2025). A atuação na EBIn e na ANIST exige que o perfil do gestor evolua de um controle hierárquico tradicional para o de um “agente de mudança”. Conforme aponta Roque (2025), o líder no serviço público deve inspirar e guiar o desenvolvimento de pessoas, adaptando a organização para entregas de valor. Nesse sentido, a liderança estratégica atua como um escudo institucional, garantindo a segurança psicológica – elemento base para que as equipes possam aprender e inovar sem medo de retaliações (Roque, 2025). Essa proteção viabiliza a “insurgência construtiva”, necessária para navegar em marcos regulatórios complexos enquanto se busca a inovação.

O recrutamento e a capacitação dos gestores da rede serão orientados por uma matriz de competências que integra dimensões transversais e de liderança. O conceito de competência aqui adotado é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados que agreguem valor público (Enap, 2021a).

Quadro 4. Matriz de Competências de Liderança para Inovação (EBIn/ANIST)

Competência (Eixo)	Descrição comportamental	Aplicação prática na Rede EBIn/ANIST
Visão de futuro	Prospectar cenários e tendências para desenhar estratégias de longo prazo (Enap, 2021b).	Engajar a academia na visão de “soberania tecnológica”, superando o ceticismo inicial.
Gestão da incerteza e risco	Capacidade de tomar decisões em contextos complexos e de rápida mudança (Enap, 2021a).	Operar o <i>sandbox</i> jurídico e aprovar projetos <i>deep tech</i> de alto risco.
Foco no cidadão	Desenhar serviços com base nas necessidades reais do usuário e não da conveniência administrativa (Enap, 2021b).	Reorientar processos de incubadoras para simplificar a jornada do empreendedor.
Articulação em rede	Construir confiança e capital social entre governo, academia e mercado (Roque, [2026]).	Atuar como <i>broker</i> , conectando pesquisadores a investidores e parceiros.
Alfabetização em dados	Utilizar dados e evidências para orientar decisões e narrativas (Enap, 2021b).	Justificar o ROI social dos investimentos para órgãos de controle e sociedade.
Resiliência e adaptação	Aprender com falhas e ajustar o curso por meio de processos iterativos (Enap, 2021b).	Liderar pivôs estratégicos em projetos tecnológicos inviáveis.

A consolidação dessa cultura dar-se-á via Academia EBIn de Inovação, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), estruturada sob a lógica de trilhas de aprendizagem. Diferente de treinamentos isolados, as trilhas são mecanismos de desenvolvimento contínuo que conectam o desenvolvimento individual aos objetivos estratégicos da instituição (Pontes, 2020). A implementação seguirá uma abordagem iterativa e progressiva, iniciando com trilhas-piloto para temas críticos como “compras públicas de inovação” e “gestão de ecossistemas”, permitindo o refinamento antes da expansão (Resende, 2024). Essa estrutura promoverá a gestão do “erro inteligente”, transformando falhas experimentais em aprendizado organizacional e alimentando um repositório de lições aprendidas para mitigar riscos futuros.

4.2.4. Estrutura organizacional proposta (Apêndice A)

A entidade gestora (Empresa Brasileira de Inovação – EBIn) operaria com:

- **Diretoria executiva (5 membros):** presidente, diretor de operações, diretor de finanças, diretor de tecnologia, diretor de relacionamento.
- **Quadro técnico:** gestores de inovação, advogados, contadores, técnicos em propriedade intelectual.
- **Modelo de remuneração:** salários competitivos com o mercado, bônus por performance (taxa de sobrevivência de startups, volume de licenças, retorno de investimento).

4.3. Eixo 3: governança unificada e Agência Nacional

Para superar a “Torre de Babel”, é imperativa a criação de uma instância de orquestração superior.

4.3.1. Criação da Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist)

Ação: criação da Anist, vinculada à Presidência da República ou a um comitê interministerial fortalecido. Sua missão central seria:

- 1. **Unificação de dados:** gestão da *Plataforma Nacional de Inovação*, evoluindo o Mapa Conecta (Brasil, 2024b), com criação do “Passaporte da Inovação” para validação única de startups (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).
- 2. **Padronização jurídica:** atuação conjunta com AGU, TCU e CGU para pacificar o uso de CPSI e encomendas tecnológicas, por meio de um *sandbox* jurídico nacional (Brasil, 2025b).
- 3. **Coordenação de fomento:** orquestração de editais da Finep, do CNPq, do BNDES e de ministérios, evitando duplicidades e cobrindo integralmente a escala TRL.
- 4. **Monitoramento em tempo real:** implantação de painel nacional de monitoramento para acompanhar mortalidade, empregos e retorno do investimento público.

Quadro 5. Estrutura operacional da ANIST

Componente	Responsabilidade
Diretoria de políticas públicas	Coordenação interministerial, normativas, <i>sandbox</i> jurídico
Diretoria de operações	Gestão da plataforma, relacionamento com ecossistema
Diretoria de inteligência de dados	<i>Data lake</i> nacional, monitoramento, relatórios
Unidades regionais	Conexão com as células de inovação nos IFs, suporte local

4.3.2. Modelo de governança operacional e arranjos institucionais

A efetividade da Rede Federal de Inovação depende de uma definição rigorosa de papéis no “chão de fábrica” da inovação, transpondo as diretrizes políticas para a execução diária fundamentada em modelos de gestão profissionalizados. Nesse contexto, a figura do gestor de célula de inovação, ou *broker*, assume um papel central como um profissional híbrido dedicado à prospecção ativa (*scouting*) de tecnologias nos laboratórios e a sua tradução para as demandas do mercado. Esse perfil operacional assemelha-se ao modelo de coordenação de polos de inovação, em que a agilidade na interação com o setor produtivo é essencial para a viabilização de projetos (Embrapii, 2015). O gestor atua como facilitador, garantindo que as startups e empresas acessem a infraestrutura da rede de forma eficiente e desburocratizada.

Para assegurar a governança territorial e o alinhamento estratégico, institui-se o Conselho Gestor Local (CGL). Essa instância colegiada é composta por representantes da EBIIn, da reitoria ou

direção do *campus*, do setor produtivo e do ecossistema de inovação local. A função do CGL é validar o plano de trabalho anual e garantir que as ações da célula de inovação respeitem as vocações regionais, promovendo a integração entre academia, governo e mercado – elementos fundamentais para a maturidade dos ecossistemas de inovação nos institutos federais (Lira; Hastenreiter Filho, 2019). A atuação do CGL foca a supervisão estratégica, assegurando autonomia para que a gestão diária da célula ocorra sem interferências políticas.

A operacionalização das atividades é orientada pela Matriz de Responsabilidades Operacionais (RACI), que define claramente quem executa, quem aprova e quem deve ser consultado ou informado em cada processo crítico da rede (Quadro 5).

Quadro 6. Matriz de responsabilidades operacionais

Processo/atividade	Gestor da Célula (EBIn Local)	Conselho Gestor Local	Superintendência Regional	NIT da Instituição (ICT)	Empreendedor/Pesquisador
Prospecção e seleção	Executa (R): <i>scouting</i> e triagem	Aprova (A): valida selecionados	Monitora (I): acompanha métricas	Consulta (C): verifica conflitos	Informado (I): recebe <i>feedback</i>
Gestão da PI	Consulta (C): potencial de proteção	Informado (I): relatórios	Informado (I): consolida dados	Executa (R): depósitos e vitrine	Colabora (C): detalhes técnicos
Negociação (CPSI)	Executa (R): lidera negociação	Informado (I): impacto econômico	Aprova (A): <i>compliance</i>	Consulta (C): valida legal	Aprova (A): assina
Infraestrutura	Facilita (R): agenda acesso	N/A	N/A	Aprova (A): autoriza uso	Utiliza (R): executa testes
Prestação de contas	Executa (R): insere dados	Aprova (A): valida local	Aprova (A): audita regional	Informado (I): controle interno	Executa (R): dados financeiros

A sustentação dessa estrutura institucional ocorre por meio de ritos de gestão, como o Comitê Técnico de Operações (CTO) e as Câmaras de Inovação Vertical (CIV). A relação entre a EBIn e as instituições de ensino será formalizada por Acordos de Nível de Serviço (SLA ou ANS). Segundo a ServiceNow (O que é..., 2024), o SLA é um compromisso firmado que define o nível de serviço esperado, as responsabilidades e as métricas de desempenho. Ao implementar SLAs, a cooperação entre os entes deixa de ser apenas uma intenção política e passa a ser uma obrigação mensurável, estabelecendo expectativas claras sobre prazos de análises jurídicas, disponibilidade de laboratórios e qualidade do suporte técnico, garantindo transparência e eficiência em todo o ciclo de atendimento (Pimenta, 2025).

4.4. Eixo transversal: o poder de compra do estado (*demand-side innovation*)

O Estado brasileiro é o maior comprador da economia, movimentando centenas de bilhões de reais anualmente. Apesar disso, instrumentos como o CPSI e o Diálogo Competitivo, previstos no Marco Legal das Startups e na Lei 14.133/2021, permanecem subutilizados por insegurança jurídica e desconhecimento técnico (Brasil, 2025a).

4.4.1. Ações estratégicas

- **Meta de compras:** destinar 1% dos orçamentos de custeio e investimento dos ministérios para CPSI e Encomenda Tecnológica, mobilizando R\$ 1-2 bilhões anuais (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025) (Brasil, 2025a).
- **Blindagem do gestor:** a nova Agência Nacional deve publicar guias de boas práticas e minutas-padrão (validadas pela AGU e TCU) para reduzir o risco pessoal do gestor que opta pela inovação (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025; Brasil, 2025a).
- **Inversão da lógica:** substituir a lógica de “fomento a fundo perdido” (*push*) pela lógica de “compra pública” (*pull*). Em vez de dar R\$ 100 mil para uma startup desenvolver um software, o governo assina um contrato de compra futura desse produto/serviço, o que valida a empresa no mercado e facilita o acesso a crédito privado (Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025; Izycki, 2025).

4.5. Estratégia de comunicação, engajamento e mobilização

Para que a implementação do Plano Estratégico Nacional de Inovação alcance a eficácia desejada, a comunicação deve ser tratada como um recurso estratégico de gestão e mobilização, superando a visão tradicional de mera publicidade institucional. A estratégia baseia-se em uma perspectiva participativa e integrada, fundamental para alinhar expectativas e construir legitimidade em órgãos da administração pública federal (Nunes; Martins, 2024). Nesse sentido, a narrativa será estruturada em torno da “Jornada do Herói Coletivo”, posicionando a Rede Federal de Inovação como a plataforma propulsora do potencial criativo nacional. O manifesto central articulará a inovação como um ato de patriotismo e desenvolvimento, engajando servidores e pesquisadores sob o propósito compartilhado de soberania tecnológica.

A eficácia dessa jornada depende diretamente de uma comunicação interna robusta e de ações de endomarketing que combatam o isolamento geográfico das células de inovação. Segundo Tavares (2023), a comunicação interna é o pilar que sustenta a agilidade e a transparência na administração pública, permitindo que o fluxo de informações reduza burocracias desnecessárias. Para isso, será implementada a plataforma “Rede Conectada”, um ambiente colaborativo para troca de boas práticas. Além disso, serão capacitados “embaixadores da inovação”, líderes informais que atuam como multiplicadores da narrativa nos *campi*. Essa liderança é crucial, pois a comunicação inspiradora tem o poder de mobilizar equipes para resultados extraordinários, transformando a estratégia em realidade local (Góis, 2025).

Complementarmente, a estratégia adota o princípio da transparência ativa, utilizando *dashboards* públicos de impacto como principal ferramenta de prestação de contas. Conforme estabelecido na Política de Comunicação Social da ANPD (2023), a disseminação de informações oficiais deve fomentar uma cultura forte e o acesso do cidadão aos seus direitos, o que, no contexto da inovação, se traduz em evidenciar o ROI social e a geração de empregos qualificados. Esse modelo de comunicação será planejado seguindo as etapas de diagnóstico e definição de objetivos propostas pelo MGI (Brasil, 2024c), garantindo que cada mensagem seja direcionada com precisão a seus respectivos públicos-alvo, conforme detalhado na matriz apresentada no Quadro 6.

Quadro 7. Matriz de comunicação estratégica e engajamento de stakeholders.

<i>Stakeholder</i>	Interesse primário (dor)	Mensagem-chave (narrativa)	Canal preferencial
Empreendedores	Acesso a recursos e mercado sem burocracia	“A EBIn assume o risco inicial com você e o conecta ao maior comprador do país”	Redes sociais, eventos tech, hubs
Pesquisadores	Financiamento e aplicação do conhecimento	“Sua pesquisa gera impacto real e recursos para seu laboratório, com segurança jurídica”	Workshops, portais acadêmicos
Investidores (VC)	<i>Deal flow</i> qualificado e redução de risco	“O Estado mitiga o risco tecnológico (TRL 1-6) para você investir na escala”	Relatórios de inteligência, <i>demo days</i>
Órgãos de controle	Legalidade e eficiência	“Modelo transparente focado no retorno social e econômico do investimento público”	Relatórios de gestão, <i>dashboards</i>
Sociedade civil	Emprego e renda	“Tecnologia gerando empregos e futuro no interior do Brasil”	Imprensa regional, <i>cases</i> de sucesso

5. Análise de viabilidade e gestão de riscos

5.1. Viabilidade econômica

A proposta é fiscalmente responsável e institucionalmente eficiente, pois se fundamenta na otimização de ativos públicos já existentes – notadamente a infraestrutura física, científica e humana dos institutos federais – e na redução de ineficiências sistêmicas, como a duplicidade de editais, estruturas paralelas e iniciativas fragmentadas.

- **Custeio:** o modelo de gestão profissional (tipo Ebserh) permite a geração de receitas próprias através de taxas de incubação (3-5% de *equity*), *royalties* sobre patentes licenciadas (5-10%) e prestação de serviços tecnológicos, reduzindo a dependência do Tesouro em longo prazo.
- **Retorno fiscal e econômico:** a formalização e o crescimento de startups geram um incremento substancial na arrecadação de ISS, ICMS e impostos federais, pagando o investimento inicial em ciclos curtos (estimado em menos de três anos, conforme o caso CollectABA; Grupo 5 – LideraGOV 5.0, 2025).
- **Investimento inicial estimado:**
 - Estruturação de 100 núcleos de pré-incubação em IFs (R\$ 50 mil/núcleo) = R\$ 5 milhões;

- Implantação de 30 incubadoras regionais integradas a IFs (R\$ 200 mil cada) = R\$ 6 milhões;
- Implantação de 30 incubadoras regionais integradas a IFs;
- Criação da EBIn (estrutura de gestão) = R\$ 10 milhões;
- Criação da EBIn (Empresa Brasileira de Inovação) = R\$ 10 milhões;
- Criação da ANIST (Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica) = R\$ 15 milhões.

Total estimado: R\$ 36 milhões, com expectativa de recuperação econômica e fiscal em até três anos.

Quadro 8. Matriz de riscos

Risco identificado	Probabilidade	Impacto	Estratégia de mitigação
Resistência corporativa (docentes perderem funções gratificadas)	Média	Médio	Preservar a coordenação acadêmica em IFs, transferindo apenas a gestão administrativa à EBIn. Criar incentivos institucionais e bônus por orientação de startups e projetos inovadores.
Insegurança jurídica (órgãos de controle punirem o erro na inovação)	Alta	Alto	Envolver TCU, CGU e AGU desde a concepção da Anist; padronizar instrumentos como CPSI e encomenda tecnológica; consolidar entendimentos sobre “erro honesto” em inovação.
Descontinuidade política	Alta	Alto	Instituir a EBIn e a Anist por lei, com mandatos fixos para dirigentes e governança técnica, blindando a política de ciclos eleitorais.
Falta de demanda no interior	Baixa	Médio	Realizar diagnóstico prévio das vocações produtivas regionais; alinhar projetos de IFs a demandas locais (agro, saúde, energia, mineração, turismo).
<i>Brain drain</i> regional (talentos saem mesmo com oportunidades locais)	Média	Médio	Criar programas de bolsas de dedicação integral e estímulo a <i>spin-offs</i> acadêmicas, permitindo que pesquisadores e estudantes empreendam sem ruptura financeira.
Falta de conexão com mercado privado (parques e IFs isolados)	Média	Médio	Estabelecer parcerias obrigatórias com empresas âncoras, indústrias locais e órgãos públicos demandantes para testes, pilotos e contratos de compra pública.

Quadro 9. Indicadores de sucesso (*Baseline 2025 – Target 2030*)

Indicador	<i>Baseline 2025</i>	<i>Target 2030</i>	Fonte de monitoramento
Taxa de mortalidade de startups apoiadas	>50%	<20%	Painel Anist
Número de startups incubadas fora do eixo SP-RJ	~3.000	>10.000	Anist + Sebrae
Geração de empregos qualificados no interior	~5.000	>100.000	CAGED/registros trabalhistas
Volume de compras públicas via CPSI	<R\$ 100 milhões/ano	>R\$ 1 bilhão/ano	Portal de Transparência

Indicador	Baseline 2025	Target 2030	Fonte de monitoramento
Participação feminina em startups	30,18%	>40%	ANIST
ROI médio do investimento público	~3 anos	<2 anos	Análise de retorno fiscal

6. Implementação: Roadmap 2027-2035 (Apêndice B)

O *roadmap* se inicia em 2027, considerando ciclos eleitorais, tramitação legislativa e realidades orçamentárias. O horizonte estende-se até 2035 para alinhamento com a Estratégia Brasil 2050, permitindo a consolidação sustentável do modelo.

6.1. Fase 1: fundação (2027)

6.1.1. Objetivo

Estabelecer marcos legais, definir modelo operacional e validar piloto em dez IFs estratégicos.

6.1.2. Ações estratégicas

- Aprovação legislativa da EBIn e da Anist via medida provisória ou projeto de lei ordinário (6-12 meses de tramitação).
- Definição completa de modelo operacional, estatuto, regulamento e primeiro orçamento (R\$ 36 milhões destinados: R\$ 15 mi Anist, R\$ 10 mi EBIn estrutura central, R\$ 11 mi células-pilotos).
- Seleção de dez IFs pilotos (dois por região: Ceará/IFCE, Pará/IFPA, Goiás/IFG, São Paulo/IFSP, Paraná/IFPR) com base em infraestrutura, docentes engajados e demandas locais.
- Capacitação de 100 gestores (presidência EBIn, superintendentes regionais, dez gestores de células) via Enap/Sebrae em inovação, CPSI, gestão de portfólio.
- Contratação de núcleo duro da EBIn: presidente, 5 diretores executivos, 30 técnicos (advogados, analistas de portfólio, brokers tecnológicos).

6.1.3. KPIs de saída

- Lei da EBIn/ANIST sancionada;
- Primeira plataforma nacional de inovação piloto operacional (cadastro de 2.000 startups);
- 10 células piloto com primeira seleção de incubandos (50-100 startups);
- 0 desvios judiciais; 100% conformidade com TCU/CGU.

6.2. Fase 2: expansão (2028-2029)

6.2.1. Objetivo

Ampliar a rede para 50 *campi* de IFs, consolidar a plataforma nacional e estruturar os primeiros programas setoriais de CPSI.

6.2.2. Ações estratégicas

- Expansão de 10 para 50 *campi* de IFs (40 novos, selecionados por vocação regional e infraestrutura): 8 novos por ano, permitindo absorção gradual de lições aprendidas dos pilotos.
- Operacionalização 100% da Plataforma Nacional de Inovação (*data lake* com 15.000+ startups, Passaporte da Inovação, API de integração com sistemas pré-existentes – por exemplo, o MAPA Conecta).
- Lançamento dos primeiros editais unificados interministeriais (MCTI/MAPA/MGI/MEC coordenados pela Anist): R\$ 100-150 milhões/ano em subvenção econômica, evitando duplicidade.
- Estruturação de 3-4 programas setoriais piloto (agronegócio, saúde, *govtech*, Indústria 4.0) com trilhas específicas de regulação, certificação e piloto com órgãos públicos.
- Avaliação independente de impacto dos 10 pilotos: relatório com taxa de sobrevivência de startups, geração de empregos, retorno fiscal, lições aprendidas.
- Negociação com governadores e prefeitos para cofinanciamento de bolsas de dedicação integral a fundadores (modelo tipo Natal): objetivo de R\$ 20-30 mi anuais em incentivos estaduais/municipais.

6.2.3. KPIs de saída

- 50 células operacionais com 2.000+ startups incubadas;
- 30 mil novas vagas de emprego qualificado geradas (50% da meta);
- Plataforma nacional unificando dados de >15.000 startups;
- 5 editais interministeriais lançados; R\$ 500+ mi cofinanciamento atraído;
- Taxa de sobrevivência de startups apoiadas em pilotos: >60% (em transição para meta de 80%).

6.3. Fase 3: consolidação (2030–2032)

6.3.1. Objetivo

Expandir a rede para 150 *campi*, consolidar/validar programas setoriais e institucionalizar as compras públicas de inovação.

6.3.2. Ações estratégicas

- Expansão de 50 para 150 *campi* de IFs (100 novos, 33 por ano), aceleração moderada baseada em capacidade de absorção institucional e disponibilidade orçamentária, integrando IFs em regiões estratégicas como polos de inovação.
- Atualização da plataforma nacional para incluir >30.000 startups, investidores-anjo, incubadoras estaduais e parques tecnológicos (ecossistema integrado).
- Consolidação de 6-8 programas setoriais com trilhas regulatórias maduros, gerando >100 contratos CPSI anuais com órgãos públicos (meta: R\$ 500 mi+ em compras públicas de inovação).
- Alcance de 50 mil empregos qualificados no interior (50% da meta de 100 mil).

- Implementação de mecanismo de “devolução de fomento”: quando a startup apoiada faz IPO ou é adquirida por >R\$ 100 mi, percentual do valor retorna para fundo rotatório de inovação.
- Replicação do modelo em 15-20 universidades estaduais (parceria com governos estaduais), expandindo a rede para além de IFs federais.
- Avaliação de impacto consolidada: ROI fiscal comprovado (cada R\$ 1 de fomento gera R\$ 3-5 em impostos), comunicação de resultados ao Congresso.

6.3.3. KPIs de saída

- 150 células operacionais;
- 5.000+ startups incubadas (acumulado);
- 50.000 empregos qualificados gerados (cumprimento de 50% meta);
- Volume de CPSI: >R\$ 500 mi/ano em compras públicas de inovação;
- Taxa de sobrevivência consolidada: >75% de startups com mais de 2 anos;
- ROI fiscal comprovado: >1:3 (cada real de fomento gera 3 reais em impostos).

6.4. Fase 4: escala e transformação (2033–2035)

6.4.1. Objetivo

Consolidar rede de 300+ *campi*, validar internacionalização de startups brasileiras e preparar Brasil 2050.

6.4.2. Ações estratégicas

- Expansão de 150 para 300+ *campi* de IFs (150 novos, ~50 por ano): ritmo sustentável de crescimento, permitindo maturação de células existentes.
- Internacionalização de 500+ startups brasileiras via programas de *softlanding* (Israel, EUA, França, Alemanha, Singapura, Estônia): acordos bilaterais com agências de inovação internacionais.
- Consolidação do modelo em >100 universidades estaduais e municipais: replicação em sistema público de educação superior em toda sua capilaridade.
- Volume de CPSI alcançando patamar de >R\$ 1 bi/ano em compras públicas de inovação (1% de orçamento discricionário de ministérios).
- Criação de 5-10 “polos regionais de excelência” em inovação (1-2 por macrorregião): centros de referência que atraem investimento internacional.
- Publicação de relatório final de impacto Brasil 2050: avaliação sobre contribuição da Rede Federal de Inovação à soberania tecnológica, ao retorno fiscal, à retenção de talentos e ao desenvolvimento territorial.

6.4.3. KPIs de saída

- 300 células operacionais em IFs; >100 em universidades estaduais/municipais;

- 100.000 empregos qualificados gerados (meta cumprida);
- 500 startups brasileiras operando no exterior;
- Volume anual CPSI: >R\$ 1 bilhão em compras públicas de inovação;
- Taxa de sobrevivência de startups apoiadas: >80%;
- ROI fiscal comprovado: >1:5 (cada real de fomento gera 5 reais em impostos acumulados);
- Participação feminina em startups incubadas: >40%.

7. Conclusão

Este plano estratégico apresenta uma abordagem integrada e factível para transformar o ecossistema de inovação brasileiro, endereçando as causas raízes da mortalidade de startups e promovendo a descentralização da capacidade de inovação via rede federal já existente. Os três pilares – interiorização, profissionalização e governança unificada – operam sinergeticamente para criar um efeito multiplicador na geração de empregos qualificados, retorno fiscal e consolidação da soberania tecnológica do Brasil.

A implementação é fiscalmente responsável, baseada em casos de sucesso nacionais e internacionais, e alinhada à visão de longo prazo da Estratégia Brasil 2050. O retorno sobre investimento público é comprovado por casos como Natal (RN) e CollectABA, em que cada real investido gera múltiplos reais em impostos e empregos.

O Brasil dispõe dos ingredientes necessários: massa crítica de pesquisadores, infraestrutura de IFs capilarizada, marco legal moderno e demanda crescente de inovação. O que falta é a orquestração estatal de forma profissional, contínua e integrada. Este plano propõe exatamente isso.

7.1 Encaminhamento estratégico e chamada à ação governamental

A análise desenvolvida ao longo deste plano estratégico demonstra que o Brasil reúne, de forma simultânea, três condições raramente observadas em políticas públicas de inovação: infraestrutura instalada em escala nacional, marco legal moderno e permissivo e demanda pública latente por soluções inovadoras. O diagnóstico evidencia que o principal entrave não reside na ausência de recursos, mas na fragmentação institucional e na falta de orquestração estratégica do ciclo completo da inovação.

Diante desse cenário, a proposta aqui apresentada não demanda experimentação conceitual adicional, mas, sim, decisão política para implementação controlada. O modelo foi desenhado para iniciar-se como piloto institucional, com escopo delimitado, orçamento previsível, governança clara e métricas objetivas de desempenho, em consonância com boas práticas internacionais de experimentação de políticas públicas e inovação orientada para a *missão*.

Recomenda-se, portanto, a autorização imediata para a implementação-piloto da Rede Nacional de Inovação Integrada, a partir de 2027, contemplando os seguintes parâmetros operacionais mínimos:

- Escopo inicial: implantação de até 10 células de inovação-piloto, vinculadas a institutos federais estrategicamente selecionados, com articulação formal com universidades federais e parques tecnológicos regionais;
- Arranjo institucional: criação da Empresa Brasileira de Inovação (EBIn) como entidade gestora administrativa e da Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist) como instância central de coordenação interministerial;
- Orçamento inicial estimado: até R\$ 36 milhões, valor compatível com políticas estruturantes de médio porte e significativamente inferior ao custo de iniciativas fragmentadas atualmente em curso;
- Horizonte de avaliação: 24 meses, com monitoramento trimestral e avaliação independente de impacto ao final do ciclo piloto.

O sucesso do piloto deverá ser avaliado a partir de indicadores previamente definidos, entre os quais: taxa de sobrevivência das startups apoiadas, volume de empregos qualificados gerados no interior, valor contratado via compras públicas de inovação (CPSI), tempo médio de contratação e retorno fiscal estimado. A adoção de métricas claras e transparência de dados permitirá correções de rota em tempo real, reduzindo riscos institucionais e fortalecendo a legitimidade da política.

Destaca-se que a proposta incorpora mecanismos explícitos de mitigação de riscos jurídicos e políticos, ao prever: (i) atuação coordenada com AGU, TCU e CGU desde a fase piloto; (ii) padronização de instrumentos contratuais; e (iii) institucionalização por meio de atos normativos com governança técnica e mandatos estáveis. Esses elementos alinham-se às recomendações da literatura internacional sobre políticas orientadas por missão e experimentação governamental responsável (Mazzucato, 2014; OECD, 2021).

Dessa forma, este plano não solicita a criação imediata de uma política nacional definitiva, mas propõe uma decisão executiva de teste estruturado, com baixo risco fiscal, alto potencial de retorno econômico e capacidade comprovada de aprendizagem institucional. Ao final do ciclo-piloto, os resultados empíricos obtidos fornecerão a base objetiva para a expansão, a adaptação ou a eventual descontinuidade do modelo, em consonância com os princípios de eficiência, responsabilidade fiscal e geração de valor público.

Em síntese, esta política está pronta para implementação-piloto a partir de 2027, com custo controlado, risco mitigado e impacto mensurável em até 24 meses. A decisão que se impõe não é técnica, mas estratégica.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS. *Política de Comunicação Social*. Brasília, DF: ANPD, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/centrais-de-conteudo/outros-documentos-e-publicacoes-institucionais/anpd-pol-comunicacao-2023-1.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2026.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. *Panorama dos parques tecnológicos e incubadoras no Brasil*. Brasília, DF: ANPROTEC, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. *Identificação de lacunas regulatórias no investimento anjo no Brasil*. São Paulo: ABStartups, 2025a. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2025/08/Identificacao-de-lacunas-regulatorias-no-investimento-anjo-no-Brasil-1.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. *Mapeamento do ecossistema de startups 2025*. São Paulo: ABStartups, 2025b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/Mapeamento-do-Ecossistema-de-Startups-2025.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. *O perfil das startups brasileiras interessadas em atuar com o setor público*. São Paulo: ABStartups, 2025c. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/Govtechs-1.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BLANK, S. *The four steps to the epiphany*. 2. ed. Pescadero: K&S Ranch, 2013.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. *Manual do Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI)*. Brasília, DF: AGU, 2025a. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/labori/minutas/manual-do-contrato-publico-para-solucao-inovadora.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei Complementar n. 147/2024*. Dispõe sobre o enquadramento de startups no Simples Nacional. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2024a. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2477273&filename=PLP%20147/2024. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei Complementar n. 252/2023*. Altera a Lei Complementar n. 182, de 1º de junho de 2021 (Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador), para dispor sobre o contrato de investimento conversível em capital social (CICC). Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2024b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2428303>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei Complementar n. 177, de 12 de janeiro de 2021*. Altera dispositivos da Lei n. 11.540/2007, para vedar o contingenciamento do FNDCT. Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp177.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei Complementar n. 182, de 1º de junho de 2021*. Institui o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador. Brasília, DF: Presidência da República, 2021b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa

científica e tecnológica no ambiente produtivo. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005*. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação (Lei do Bem). Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011*. Institui a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112550.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. *Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021*. Institui a Lei de Licitações e Contratos Públicos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. *Plataforma Mapa Conecta*. Brasília, DF: MAPA, 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inovacao/mapaconecta/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Brasília, DF: MEC, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Modelo de plano de comunicação*. Brasília, DF: MGI, 2024d. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/informacoes-sistemas-e-servicos-de-gestao/processo-eletronico-nacional/propen/arquivos-etapas/etapa-9-comunique-sempre/modelo-de-plano-de-comunicacao>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Senado Federal. *Projeto de Lei Complementar n. 2/2022*. Altera a Lei Complementar n. 182, de 1º de junho de 2021, para dispor sobre o enquadramento das startups, mecanismos de fomento à inovação e de estímulo à performance em startups, e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2022. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9065939&ts=1733528769870&disposition=inline>. Acesso em: 12 jan. 2026.

EM CINCO ANOS, arrecadação de ISS cresce 10 vezes com empresas de TI. *Tribuna do Norte*, Natal, 25 jul. 2023. Disponível em: <https://tribunadonorte.com.br/economia/em-cinco-anos-arrecadacao-de-iss-cresce-10-vezes-com-empresas-de-ti/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL. *Manual de operação dos polos EMBRAPII IF*. Versão 2.0. Brasília, DF: Embrapii, 2015. Disponível em: https://polodeinovacao.ifmg.edu.br/wp-content/uploads/2025/01/manual_embraapii_polos_versao_2-0_final_diagramado_revisado.pdf. Acesso em: 20 jan. 2026.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Política de inovação, pesquisa e avaliação de tecnologias em saúde*. Brasília, DF: Ebserh, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/boletim-de-servico/sede/2025/anexos-2025/politica-de-inovacao-ebserh-agosto-2025-revisada-final>. Acesso em: 12 jan. 2026.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Matrizes de desenvolvimento: competências para o setor público brasileiro*. Brasília, DF: Enap, 2021a. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6795>. Acesso em: 20 jan. 2026.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Competências transversais de um setor público de alto desempenho*. Brasília, DF: Enap, 2021b. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>. Acesso em: 20 jan. 2026.

FINEP — FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. *Relatório Anual Integrado 2024-25*. Brasília: Finep, maio 2025. Disponível em: https://www.finep.gov.br/images/aceso-a-informacao/Relatorios/2024/30-05_2025_relatorio_anual_integrado_2024-25.pdf. Acesso em: 20/01/2026

GÓIS, B. Liderança e comunicação inspiradora: como mobilizar equipes para resultados extraordinários. *Administradores*, 13 ago 2025. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/noticias/lideranca-e-comunicacao-inspiradora-como-mobilizar-equipes-para-resultados-extraordinarios>. Acesso em: 20 jan. 2026.

GRUPO 5 – LIDERAGOV 5.0. *Relatórios das entrevistas com Rodrigo Romão (IMD-UFRN), Patrícia Fonseca (MAPA), Assis Barbosa (CollectABA) e Igor Mesquita (Hubbi)*. [S. l.]: LideraGOV, 2025.

IZYCKI, L. G. Como o governo pode impulsionar startups usando seu poder de compra? *ABStartups*, 6 dez. 2025. Disponível em: <https://abstartups.com.br/como-o-governo-pode-impulsionar-startups-usando-seu-poder-de-compra/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

LIRA, M. G. C.; HASTENREITER FILHO, H. N. *Modelo de gestão da inovação nos Institutos Federais*. Salvador: UFBA; Petrolina: IF Sertão-PE, 2019. Disponível em: <https://releia.ifsertao-pe.edu.br/jspui/bitstream/123456789/556/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20da%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20nos%20Institutos%20Federais%20%283%29.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2026.

MAZZUCATO, M. *O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. Tradução Elvira Serapicos. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

NAKAGAWA, M. *Empreendedorismo e plano de negócios*. São Paulo: Atlas, 2013.

NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. *Causas da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, [20--]. Disponível em: https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/blog-fdc-site/Documents/Causas_da_mortalidade_das_startups_brasileiras.pdf. Acesso em: 12 jan. 2026.

NUNES, A. K.; MARTINS, M. R. Planejamento estratégico de comunicação interna na administração pública federal brasileira: a experiência de um Programa de Extensão em Saúde. *Revista +E*, v. 14, n. 20, e0008, 2024. Disponível em: https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Extension/pt_BR/article/view/13566. Acesso em: 28 jan. 2026.

OBSERVATÓRIO SEBRAE STARTUPS. *Pesquisa sobre investimento anjo no Brasil 2025*. Florianópolis: Sebrae, 2025. Disponível em: <https://digital.sebraestartups.com.br/pesquisa-sobre-investimento-anjo-no-brasil-2025>. Acesso em: 12 jan. 2026.

OBSERVATÓRIO SEBRAE STARTUPS. *Sebrae Startups Report Brasil 2024*. Florianópolis:

Sebrae, 2024. Disponível em: <https://digital.sebraestartups.com.br/sebrae-startups-report-brasil-2024>. Acesso em: 12 jan. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities*. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/challenges-and-opportunities-of-mission-oriented-innovation-policy-in-korea_d725304c-en.html. Acesso em: 20 jan. 2026.

PIMENTA, L. O que é SLA: entenda o Acordo de Nível de Serviço. *Mapel*, 3 ago. 2025. Disponível em: <https://mapel.com.br/o-que-e-sla/>. Acesso em: 20 jan. 2026.

PONTES, P. B. *Implantação de trilhas de aprendizagem como mecanismo de desenvolvimento de competências no trabalho*. Brasília, DF: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6694>. Acesso em: 20 jan. 2026.

RESENDE, C. C. *Parcerias e trilhas de aprendizagem sistematizadas: proposta de canais, matriz e plano de ação para os próximos 12 meses*. Relatório Técnico (Produto 03 – Contrato n. 000236/2024-0). Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pndp-1/copy_of_Produto3ParceriasTrilhasdeAprendizagemSistematizadas.pdf. Acesso em: 20 jan. 2026.

RIES, E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, 2011.

ROQUE, M. V. *Liderança estratégica e desenvolvimento de equipes no setor público*. Brasília, DF: Escola de Governo, 2025. Disponível em: <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2025/09/Lideranca-Estrategica-e-Desenvolvime.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2026.

O QUE É um Acordo de nível de serviço (ANS)? *ServiceNow*, 2024. Disponível em: <https://www.servicenow.com/br/products/itsm/what-is-sla.html>. Acesso em: 20 jan. 2026.

TAVARES, M. F. 5 passos para aumentar a eficácia da Comunicação Interna na Administração Pública. *Blog da IDOC*, 3 abr. 2023 Disponível em: <https://blog.1doc.com.br/comunicacao-interna-na-administracao-publica/>. Acesso em: 20 jan. 2026.

WAENGERTNER, P. *A estratégia da inovação radical*. São Paulo: Gente, 2017.

APÊNDICE A: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ATRIBUIÇÕES DA EMPRESA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO (EBIn)



A.1. Conselho e Direção Superior

1. Conselho de Administração da EBIn

- **Função estratégica:** órgão máximo de governança, define diretrizes estratégicas nacionais, aprova planos plurianuais, orçamento, metas e indicadores de desempenho da rede integrada.
- **Atribuições principais:**
 - Aprovar o Plano Estratégico Brasil Inovador 2050 e suas revisões periódicas.
 - Deliberar sobre expansão da rede (novas células em IFs e universidades).
 - Validar políticas de risco, conformidade, integridade e relacionamento com órgãos de controle (TCU, CGU, AGU).
 - Autorizar parcerias estratégicas e cofinanciamento com agências internacionais.
 - Aprovar diretrizes de remuneração e política de RH.
- **Papel essencial para as metas:** garante alinhamento da EBIn com a Estratégia Brasil 2050, blindando o projeto contra descontinuidade política e assegurando foco em impacto nacional (metas de redução de mortalidade em 50% e geração de 100.000 empregos no interior até 2030).

2. Presidência Executiva da EBIn

- **Função estratégica:** conduzir a gestão executiva nacional da empresa (Modelo “Ebserh da inovação”), transformando diretrizes do conselho em planos operacionais e mobilizando toda a rede.
- **Atribuições principais:**

- Coordenar todas as diretorias finalísticas e regionais, garantindo sinergia operacional.
- Negociar com MCTI, MEC, MGI, MAPA, Finep, BNDES, Sebrae e Capes a integração de programas e editais.
- Representar a EBIn perante TCU, CGU, AGU e órgãos de controle, defendendo instrumentos inovadores (CPSI, Encomenda Tecnológica).
- Monitorar Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) globais da rede: taxa de sobrevivência, geração de empregos, volume de startups incubadas no interior.
- Firmar parcerias com entidades internacionais (Israel Innovation Authority, Bpifrance etc.) para *benchmarking* e intercâmbio de boas práticas.
- **Papel essencial para as metas:** é o “centro de gravidade” da governança unificada, reduzindo a “Torre de Babel” de políticas dispersas entre ministérios e garantindo coerência nacional na execução. Sem liderança unificada, não há como integrar dados, evitar duplicidade de editais ou consolidar compras públicas de inovação.

A.2. Núcleo de Estratégia, Dados e Governança

3. Diretoria de Planejamento e Inteligência de Dados

- **Função estratégica:** desenhar a arquitetura de dados integrada da Rede Federal de Inovação, gerar inteligência decisória em tempo real e monitorar indicadores de impacto.
- **Atribuições principais:**
 - Operar a Plataforma Nacional de Inovação (evolução do Mapa Conecta), com cadastro único de startups, pesquisadores, laboratórios, equipamentos e níveis TRL.
 - Consolidar dados de Sebrae, Finep, BNDES, BNB e programas estaduais num único *data lake* nacional.
 - Produzir *dashboards* periódicos (mensais/trimestrais) com: taxa de sobrevivência por região e setor, geração de empregos, volume de contratos CPSI e retorno fiscal.
 - Definir, acompanhar e divulgar OKRs: redução de mortalidade para <20%, número de startups apoiadas no interior >10.000, tempo médio de contratação de CPSI <90 dias.
 - Realizar análises preditivas sobre quais startups têm risco de falência, acionando mentoria preventiva.
 - Publicar relatórios de impacto social (geração de empregos por gênero, raça, região) alinhados à Agenda 2030.
- **Papel essencial para as metas:** sem integração de dados, não há transparência nem *accountability*. Essa diretoria transforma a EBIn em uma organização orientada a evidências, permitindo ajustes de política em tempo real e comprovando o retorno sobre investimento (ROI) do fomento ao Estado, do Congresso e da sociedade civil.

4. Diretoria Jurídica, Conformidade e *Sandbox* de Inovação

- **Função estratégica:** garantir segurança jurídica, padronização legal e ambiente de teste controlado (*sandbox*) para o uso de instrumentos modernos de compra e contrato de inovação.
- **Atribuições principais:**
 - Elaborar minutas padronizadas de editais, contratos de CPSI, encomendas tecnológicas e diálogos competitivos aprovados previamente pela AGU/TCU, eliminando incerteza jurídica.
 - Coordenar o “*Sandbox* Jurídico da Inovação”, testando arranjos contratuais inovadores com risco controlado (p. ex., *royalties* variáveis, compartilhamento de propriedade intelectual).
 - Treinar procuradores, advogados e gestores públicos federais, estaduais e municipais na aplicação correta da LC 182/2021 e da Lei 14.133/2021.
 - Intermediar diálogos com TCU/CGU para estabelecer súmulas e orientações sobre “erro honesto” em inovação, reduzindo cultura de punição ao gestor que opta por mecanismos inovadores.
 - Defender judicialmente (quando necessário) a legalidade de contratos CPSI e instrumentos modernos em face de contestações.
 - Elaborar políticas de propriedade intelectual, repartição de benefícios e *spin-offs* que protejam interesse público.
- **Papel essencial para as metas:** atua como “escudo institucional” da EBIn e dos gestores na ponta, destravando o poder de compra inovador do Estado. Sem segurança jurídica, gestores públicos evitam CPSI por medo de auditoria, e a demanda estruturada não se consolida. O foco dessa diretoria é converter a Lei 14.133 de “letra morta” para ferramenta ativa, estando diretamente ligado à meta de compras públicas de inovação >1% do orçamento discricionário.

A.3. Núcleo de Operações da Rede Federal (Interiorização e Gestão Profissional)

5. Diretoria de Operações da Rede (Infraestrutura e Células Descentralizadas)

- **Função estratégica:** planejar, implantar e coordenar a operação das Células de Inovação (núcleos de pré-incubação, incubadoras regionais e polos de inovação) nos 600+ *campi* dos institutos federais e universidades parceiras.
- **Atribuições principais:**
 - Mapear infraestrutura existente (laboratórios, salas de aula, conectividade) em mais de 600 *campi* da Rede Federal, categorizando-os em níveis de célula (TRL 1–3, TRL 4–6, TRL 7–9).
 - Desenhar e padronizar processos operacionais: seleção de startups, critérios de incubação, tipos de mentoria por TRL, avaliação de desempenho.

- Coordenar contratos entre EBin e IFs/universidades, clarificando papéis: gestão acadêmica permanece com reitoria, gestão empresarial (vendas, atração de empresas) fica com a EBin.
- Definir arquitetura física de cada célula: espaços de *coworking*, *labs* compartilhados, salas de reunião, infraestrutura de TI.
- Treinar gestores locais de inovação, *brokers* tecnológicos e técnicos em laboratórios.
- Monitorar operação de todas as células, colhendo KPIs (número de startups incubadas, taxa de sobrevivência, geração de empregos, receitas de *royalties*) e reportando à presidência.
- **Papel essencial para as metas:** converte ativos ociosos em plataformas produtivas de inovação. É o mecanismo concreto de interiorização, permitindo que problemas locais sejam resolvidos por talentos locais, fixando capital humano no interior e reduzindo o “deserto de inovação”. Sem operacionalização clara em campo, o modelo fica apenas no papel.

6. Superintendências Regionais (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste, Sul)

- **Função estratégica:** adaptar e implementar a estratégia nacional às especificidades regionais, articulando a EBin com governos estaduais, Sebrae, bancos regionais (BNB) e ecossistemas locais.
- **Atribuições principais:**
 - Diagnosticar vocações econômicas regionais (agro no Centro-Oeste, saúde no Sudeste, turismo/bioeconomia no Nordeste e Norte) e alinhar demandas de inovação.
 - Selecionar *campi*-polo para projetos-piloto em cada região, priorizando IFs com melhor infraestrutura e docentes engajados.
 - Conduzir chamadas regionais para startups em setores vocacionais, com descrições de oportunidades alinhadas às prioridades locais.
 - Monitorar o desempenho das células regionais, identificando gargalos operacionais e acionando suporte tático.
 - Firmar parcerias com governadores, prefeitos, associações comerciais para cofinanciamento de bolsas de dedicação integral a fundadores (modelo tipo Natal).
 - Coordenar visitas de investidores-anjo e fundos VC às regiões, conectando startups graduadas a capital privado.
 - Intermediar negociações de CPSI entre ministérios/estaduais e startups incubadas, transformando inovação em mercado.
- **Papel essencial para as metas:** evita o modelo centralizador de “Brasília sabe tudo”, permitindo políticas territorializadas que respondem a problemas concretos (semiárido, bioeconomia amazônica, agricultura de precisão). Garante que as 100.000 vagas de emprego geradas no interior reflitam oportunidades reais nas regiões.

A.4. Núcleo de Gestão de Portfólio, Fomento e Mercado

7. Diretoria de Fomento e Portfólio de Startups

- **Função estratégica:** gerir o *pipeline* completo de projetos (do TRL 1 ao 9), combinando subvenção econômica, infraestrutura compartilhada e mecanismos de compra pública de inovação para reduzir mortalidade.
- **Atribuições principais:**
 - Desenhar e executar programas de pré-incubação (TRL 1–3), incubação (TRL 4–6), aceleração (TRL 7–8) e *softlanding* internacional (TRL 9), com critérios de entrada/saída claros.
 - Operacionalizar editais de subvenção econômica (capital semente: R\$ 50-100 mil para TRL 1-3, R\$ 100-300 mil para TRL 4-6), com períodos de desembolso que respeitem ciclos de desenvolvimento.
 - Gerir portfólio dinâmico de startups apoiadas, rastreando métricas de sobrevivência, faturamento, número de funcionários, valor de mercado estimado.
 - Articular cofinanciamento com Finep, BNDES, fundos de VC (como Fundo Brasil Inovação), Sebrae Startups e investidores-anjo.
 - Implementar mecanismos de “ponte” entre fomento e mercado: contratos de compra futura (CPSI), pilotos com órgãos públicos, parcerias com grandes empresas.
 - Realizar avaliações de desempenho semestrais, acionando mentoria intensiva para startups em risco de falência.
- **Papel essencial para as metas:** é o “motor” que transforma ideias em negócios sustentáveis, atacando diretamente a “lacuna de sobrevivência” dos primeiros cinco anos. Responsável pela redução da taxa de mortalidade de >50% para <20%, o indicador mais crítico de impacto.

8. Gerências de Programas Setoriais (Agronegócio, Saúde, Govtech, Indústria 4.0, Energia, Bioeconomia)

- **Função estratégica:** especializar a atuação da EBin em setores estratégicos para a soberania tecnológica brasileira, criando trilhas específicas de regulação, certificação e acesso a mercado.
- **Atribuições principais:**
 - Cocriar desafios de inovação com ministérios setoriais (MAPA, MS, CGU, MCTI, MCTIC) e grandes empresas (agronegócio, indústria farmacêutica, distribuidoras de energia), transformando demandas reais em oportunidades de startups.
 - Estruturar trilhas específicas em cada vertical: por exemplo, agronegócio (certificação de produção sustentável, rastreabilidade, acesso a cooperativas), Saúde (regularização na Anvisa,

acesso ao SUS via CPSI), *govtech* (*compliance* com dados públicos, integração com plataformas do gov.br).

- Facilitar prototipagem e pilotos em ambientes reais: campos de agricultores parceiros, hospitais públicos, órgãos federais de teste.
- Intermediar diálogos com órgãos reguladores (Anvisa, Inmetro, INPI) para acelerar certificações.
- Medir impacto setorial: número de startups do agro que implementam agricultura de precisão, número de soluções de saúde adotadas pelo SUS, número de plataformas *govtech* integrando dados públicos.
- **Papel essencial para as metas:** garante foco e massa crítica em áreas em que o Brasil precisa deixar de ser apenas consumidor de tecnologia e passar a ser produtor, diretamente ligado à agenda de soberania tecnológica. Sem especialização setorial, as startups incubadas correm o risco de resolver problemas genéricos, sem ancoragem real.

9. Diretoria de Parcerias, Investimentos e Mercado (*Demand-Side Innovation*)

- **Função estratégica:** transformar o Estado em “cliente-âncora” e atrair capital privado para complementar o fomento público, fechando o ciclo de sustentabilidade econômica.
- **Atribuições principais:**
 - Negociar metas de compras públicas inovadoras com ministérios, autarquias e empresas estatais: mínimo de 1% dos orçamentos de custeio via CPSI, encomenda tecnológica ou diálogo competitivo.
 - Estruturar *pipelines* de projetos (*painboards* ou “*deal flow*”) para apresentar a investidores-anjo, fundos de VC, fundos regionais (BNB) e *corporate* venture de grandes grupos.
 - Firmar acordos formais com Sebrae (Sebrae Startups), associações de anjos (Anjos do Brasil, Hub de Inovação) e fundos regionais para coinvestimento em startups graduadas.
 - Organizar eventos de *pitching*, *demo days* e *roadshows* regionais, conectando startups com capital privado.
 - Monitorar o “fluxo de capital”: volume de investimento privado atraído por real de fomento público (multiplicador de retorno).
 - Coordenar com Embrapii (se houver integração) para acesso a serviços tecnológicos de centros de pesquisa, reduzindo custo de prototipagem.
- **Papel essencial para as metas:** converte inovação em mercado, reduzindo a dependência de editais de fomento e fortalecendo o círculo virtuoso “fomento → contrato → escala → impostos → novo fomento”. Também consolida a sustentabilidade econômica da EBIIn em longo prazo, comprovando ROI fiscal que justifica o investimento estatal contínuo.

A.5. Núcleo de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Serviços

10. Diretoria de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (NIT Corporativo)

- **Função estratégica:** atuar como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) corporativo centralizado, apoiando os NITs locais dos institutos federais e universidades (ICTs) na gestão de patentes, contratos de licenciamento e repartição de benefícios.
- **Atribuições principais:**
 - Padronizar políticas de PI e modelos de contrato entre ICTs, EBIIn e empresas privadas, incluindo cláusulas de *royalties* (5-10% típico), compartilhamento de risco e formação de *spin-offs*.
 - Oferecer suporte jurídico-técnico em negociação com grandes empresas, evitando captura privada indevida de resultados de pesquisas financiadas com recursos públicos.
 - Treinar equipes dos NITs dos IFs e universidades em práticas modernas de transferência tecnológica (TT): valoração de patentes, redação de contratos de licenciamento, gestão de confidencialidade.
 - Intermediar processos de *spin-off*: ajudar pesquisadores a criar empresas próprias sem conflito de interesse com a instituição.
 - Gerir carteira de patentes da EBIIn e das startups incubadas, priorizando proteção em mercados estratégicos (Brasil, EUA, China, UE).
 - Coordenar com INPI para aceleração de depósitos e análises de patentes relacionadas a inovações em setores de prioridade.
- **Papel essencial para as metas:** garante que o conhecimento gerado com recursos públicos se transforme em valor econômico e fiscal para o país, sem ser capturado por interesse privado. Também aumenta receita própria da EBIIn (*royalties*), reduzindo a dependência do Tesouro e demonstrando sustentabilidade do modelo.

11. Diretoria de Serviços Tecnológicos e Laboratórios Compartilhados

- **Função estratégica:** coordenar a oferta integrada de serviços tecnológicos, ensaios, prototipagem e infraestrutura crítica compartilhada pela rede de células, reduzindo custos de entrada para startups.
- **Atribuições principais:**
 - Mapear laboratórios, equipamentos e competências técnicas existentes nos IFs, universidades federais e Instituto Metrópole Digital, integrando-os num catálogo nacional de serviços com descrição, tarifas e tempo de espera.

- Definir políticas de uso e prioridades: startups incubadas pela EBIIn (tarifa reduzida), MPes e órgãos públicos (tarifa média), grandes empresas (tarifa comercial).
- Implementar modelo de “compra centralizada” de insumos críticos (reagentes, materiais de prototipagem, *software*), aproveitando poder de compra da rede para reduzir custo unitário.
- Definir políticas de manutenção preventiva de equipamentos, garantindo disponibilidade >95%.
- Treinar técnicos de laboratório em atendimento a startups, criando “cultura de serviço” nas ICTs.
- Gerar receitas próprias via serviços tecnológicos (ensaios, testes, calibração), contribuindo para a sustentabilidade financeira da EBIIn.
- **Papel essencial para as metas:** reduz custos de entrada para startups em TRL 1–6 (vale da morte), permitindo que equipes pequenas com poucos recursos acessem infraestrutura de classe mundial. Gera receitas próprias que fortalecem a sustentabilidade, demonstrando modelo de negócio viável em longo prazo.

A.6. Núcleo de Pessoas, Cultura Empreendedora e Sustentabilidade

12. Diretoria de Gestão de Pessoas, Cultura e Desenvolvimento Organizacional

- **Função estratégica:** implantar modelo de gestão profissional (CLT) inspirado na Ebserh, atrair perfis de mercado qualificados, reter talentos e fomentar cultura de inovação em toda a rede.
- **Atribuições principais:**
 - Realizar concursos e seleções públicas para gestores de inovação, *brokers* tecnológicos, analistas de portfólio, advogados especializados em PI e agentes de desenvolvimento, garantindo ingresso por mérito.
 - Estruturar planos de carreira com progressão clara, baseada em desempenho (taxa de sobrevivência das startups acompanhadas, volume de contratos CPSI estruturados etc.).
 - Desenvolver trilhas de capacitação contínua: cursos em CPSI, metodologia TRL, *venture building*, avaliação de startups, compras públicas de inovação, negociação de contratos.
 - Articular com TCU/CGU diretrizes que reduzam punição ao gestor que inova de boa-fé, criando um ambiente psicológico seguro para experimentação.
 - Promover cultura de “erro honesto” e aprendizado contínuo: retrospectivas de projetos falhados, disseminação de lições aprendidas, celebração de sucessos.
 - Estruturar programa de mentoria inversa: gestores de inovação ensinando docentes sobre mercado; docentes ensinando gestores sobre rigor científico.
 - Monitorar clima organizacional, diversidade (gênero, raça) e inclusão, garantindo que haja um modelo para inclusão também no setor público.

- **Papel essencial para as metas:** sem pessoas com perfil adequado e ambiente psicológico seguro, a arquitetura institucional não produz resultados. Essa diretoria é o eixo que transforma desenho organizacional em prática cotidiana, garantindo que gestores inovem sem medo, que talentos permaneçam na instituição e que a cultura empreendedora permeie toda a rede.

13. Diretoria Administrativo-Financeira (DAF) e Sustentabilidade

- **Função estratégica:** garantir sustentabilidade financeira, eficiência administrativa e geração de receitas próprias da EBin e da Rede de Células, demonstrando um modelo economicamente viável.
- **Atribuições principais:**
 - Gerir orçamento plurianual, contratos, compras e logística com regulamento próprio mais ágil que a Lei 8.666/14.133, permitindo aquisições rápidas de insumos de pesquisa.
 - Estruturar e operacionalizar modelos de receitas próprias: taxas de incubação (3-5% de *equity* ou R\$ 2-5 mil mensais), *royalties* sobre patentes licenciadas (5-10%), prestação de serviços tecnológicos (ensaios, prototipagem).
 - Monitorar o ROI fiscal em tempo real: ISS, ICMS, impostos federais (IRPJ, CSLL, contribuições) gerados pelas startups apoiadas, comprovando *payback* de investimento.
 - Implementar contabilidade de projetos por célula regional, permitindo análise de rentabilidade por região e identificando centros de custos vs. receita.
 - Definir política de reinvestimento de receitas próprias: percentual que volta para fomento novo, percentual para infraestrutura, percentual para sustentabilidade operacional.
 - Negociar com Finep e BNDES mecanismos de “devolução de fomento” (quando startup faz IPO ou é adquirida), alimentando fundo rotatório de inovação.
 - Certificar-se de *compliance* com regulamentações de gestão pública (Lei 8.666, Lei 14.133, Lei 12.550, Lei de Responsabilidade Fiscal).
- **Papel essencial para as metas:** viabiliza economicamente toda a estratégia. Demonstra ao Estado que a EBin é investimento com retorno, não mera despesa, reforçando a legitimidade política do modelo. Comprovando que cada real investido gera 3-5 reais em impostos (conforme caso CollectABA), justifica expansão e continuidade do programa para além de 2030.

A.7. Matriz de responsabilidades e indicadores-chave

Cargo/diretoria	Nível organizacional	Principais atribuições	Indicador-chave (KPI)	Meta 2030
Presidência	Estratégico	Liderar, articular com MCTI/MEC/MGI/MAPA, validar políticas	Taxa sobrevivência geral; OKRs globais	>80% startups com sobrevida >5 anos

Cargo/diretoria	Nível organizacional	Principais atribuições	Indicador-chave (KPI)	Meta 2030
Cons. Administração	Estratégico	Governança, diretrizes, conformidade, riscos	<i>Compliance</i> com marcos legais	Zero desvios relatados
Dir. Planejamento & Dados	Estratégico	<i>Data lake, dashboards, OKRs, análises</i>	Tempo resposta a consultas; acurácia de dados	<48h; >99,5% acurácia
Dir. Jurídica	Estratégico	Segurança jurídica, <i>sandbox</i> , treinamentos	Contratos CPSI estruturados; sem ações judiciais	>300 CPSI/ano; aero ações contra EBI
Dir. Operações Rede	Tático	Implantação células, padronização, monitoramento	Células operacionais; taxa de ocupação	>300 células; >80% ocupação
Superintendências Regionais	Tático	Territorialização, parcerias, demanda local	Startups incubadas por região; empregos	>10.000 startups interior; >100.000 empregos
Dir. Fomento & Portfólio	Tático	<i>Pipeline</i> TRL, subvenção, articulação	Taxa de sobrevivência por fomento; valor médio investido	>75% sobrevivida; ROI >1:3
Gerências Setoriais	Tático	Especialização, trilhas, regulação	Startups por setor; pilotos com órgãos públicos	>500 startups/setor; >50 pilotos
Dir. Parcerias & Mercado	Tático	CPSI, capital privado, parcerias	Volume de compras públicas; <i>ratio</i> multiplicador VC	R\$ 1 bi/ano CPSI; R\$ 3 privado : R\$ 1 público
Dir. PI & TT	Tático	Patentes, contratos, <i>spin-offs</i> , receitas	Patentes depositadas; <i>royalties</i> recebidos	>100 patentes/ano; R\$ 10 mi <i>royalties</i>
Dir. Serviços & Labs	Tático	Catálogo de serviços, manutenção, receitas	Equipamentos disponíveis; receita de serviços	>95% <i>uptime</i> ; R\$ 5 mi receita
Dir. Pessoas & Cultura	Tático	Seleção, capacitação, clima, diversidade	<i>Turnover</i> ; taxa de ocupação de vagas	<10% <i>turnover</i> ; 100% vagas preenchidas
DAF & Sustentabilidade	Tático	Orçamento, receitas próprias, ROI fiscal	Receitas próprias; ROI fiscal	R\$ 20 mi receitas próprias; ROI >1:5

A.8. Níveis organizacionais e ciclos de decisão

- **Estratégico (Conselho + Presidência + Diretorias de Estratégia/Jurídica):**

- Reúnem-se quinzenalmente para decisões macro;
- Ciclo de planejamento: anual (com revisão semestral);
- Foco: direção da rede, conformidade, riscos, parcerias de grande porte.

- **Tático (Diretorias Finalísticas + Superintendências Regionais):**

- Reúnem-se semanalmente para alinhamento operacional;
- Ciclo de planejamento: trimestral;
- Foco: execução de programas, atração de startups, monitoramento de KPIs.

- **Operacional (Gestores de Células, Técnicos em Laboratórios):**

- Ciclos locais definidos por superintendências regionais;
- Reúnem-se com startups e parceiros locais conforme necessário (semanal a quinzenal);
- Foco: operação das células, suporte direto a empreendedores, prototipagem.

A.9. Mecanismos de coordenação intercelular

Para evitar silos entre células regionais e garantir replicação de boas práticas:

- **Comunidade de prática de gestores de inovação:** encontro mensal virtual + 2 presenciais/ano (rotativo por região), com apresentação de casos de sucesso, discussão de desafios e *workshops* temáticos.
- **Plataforma digital de compartilhamento:** portal interno (intranet) com *templates* de editais, contratos, manuais de operação, cases, pesquisas de mercado e ferramentas de análise.
- **Benchmarking interno:** *dashboard* comparativo de desempenho das células (taxa de sobrevivência, empregos gerados, receitas), incentivando competição saudável.
- **Fórum Anual de Inovação:** encontro com presença da presidência, das superintendências, de gestores de células e representantes de startups, para celebração de resultados e renovação de compromissos.

A.10. Interface com órgãos de controle e legitimidade institucional

Para garantir sustentabilidade política e administrativa:

- **Integração com TCU:** auditorias preventivas semestrais; elaboração conjunta de manuais de CPSI validados pelo tribunal.
- **Integração com CGU:** treinamentos em integridade para gestores da EBIIn e das células; *compliance program* robusto.
- **Integração com AGU:** assessoria permanente em questões de legalidade; representação em processos judiciais

- **Transparência pública:** publicação mensal de *dashboard* de desempenho no portal gov.br; relatórios de impacto social compartilhados com sociedade civil e Congresso.

Esse desenho garante que a EBIn não seja mero “fundo investidor genérico”, mas um órgão de Estado profissionalizado, descentralizado, orientado a impacto e legitimado pelo controle institucional, capaz de sustentar políticas de inovação além de ciclos políticos.

APÊNDICE B: CRONOGRAMA DETALHADO 2027-2029

FASE 1: FUNDAÇÃO (2027)

Q1 2027 – Arcabouço Legal e Governança

Processos críticos:

- **Processo legislativo:** tramitação de MP ou PL da EBIn/ANIST no Congresso Nacional; articulação com comissões temáticas (Ciência, Tecnologia e Inovação; Educação; Orçamento). Envolvimento de MCTI, MEC, MGI na defesa conjunta do projeto.
- **Constituição do Conselho de Administração:** seleção e indicação dos 7-9 conselheiros (representantes de governo, setor privado, academia, sociedade civil); primeira reunião para aprovação de estatuto e regimento interno.
- **Seleção de presidência:** concurso ou seleção pública para presidente da EBIn (perfil: executivo com experiência em inovação/startups, capacidade de articulação política, experiência em gestão pública).
- **Levantamento de necessidades orçamentárias:** mapeamento de custos operacionais, infraestrutura, recursos humanos; apresentação ao MCTI/planejamento para aprovação orçamentária 2028.

Entregáveis:

- Lei da EBIn/ANIST sancionada.
- Estatuto e regimento interno aprovados.
- Presidente empossado e primeiros diretores executivos contratados.

Q2 2027 – Desenho Operacional e Seleção de Pilotos

Processos críticos:

- **Desenho de modelo operacional:** elaboração de manuais de processos (seleção de startups, desembolso de fomento, mentorias, saída de incubandos), inspirados em Sebrae, Finep e ecossistemas internacionais (Israel, França).
- **Seleção de 10 IFs pilotos:** lançamento de edital interno para que IFs se candidatem como sedes de células; critérios: infraestrutura (*labs, coworking*), docentes engajados, vocação econômica regional, engajamento de reitorias. Comissão da EBIn avalia e seleciona.
- **Assinatura de termos de parceria:** elaboração de contratos entre EBIn e IFs pilotos, clarificando: papel de cada instituição, compartilhamento de receitas, propriedade intelectual, composição de conselhos gestores locais.

- **Recrutamento do Núcleo Duro da EBIn:** contratação de superintendentes regionais (5), diretores de diretorias finalísticas (8-10) e técnicos-chave (30 pessoas). Uso de seleção pública ou *headhunting* especializado.

Entregáveis:

- Manual de Procedimentos Operacionais da EBIn (v1.0).
- 10 IFs pilotos selecionados; contratos assinados.
- 50+ técnicos da EBIn contratados e em *onboarding*.

Q3 2027 – Lançamento de Plataforma e Capacitação

Processos críticos:

- **Desenvolvimento de Plataforma Nacional de Inovação (v1.0):** contratação de equipe *tech*/consultoria para desenhar e implementar: cadastro centralizado de startups, pesquisadores e infraestrutura; *dashboards* de monitoramento; API de integração com Mapa Conecta; interface amigável.
- **Lançamento-piloto de editais:** Anist, em coordenação com MCTI, Finep e BNDES, lança primeiro edital unificado de subvenção econômica para startups em TRL 1-3 (R\$ 50-100 mil). Divulgação via Plataforma Nacional recém-lançada.
- **Programa de capacitação:** realização de *workshops*/cursos com gestores de células-pilotos e técnicos da EBIn em: metodologia TRL, seleção de startups, gestão de portfólio, CPSI, propriedade intelectual, compras públicas de inovação. Parcerias com Enap, Sebrae e especialistas internacionais.
- **Abertura de primeiras células piloto:** inauguração simbólica das 10 células nos IFs; lançamento de primeira chamada local para startups (objetivo: 50-100 startups inscritas por célula).

Entregáveis:

- Plataforma Nacional de Inovação v1.0 operacional.
- Primeiro edital unificado publicado (R\$ 50+ mi em recursos).
- 100 gestores capacitados em metodologia EBIn.
- 10 células inauguradas; ~500 startups inscritas.

Q4 2027 – Seleção de Incubandos e Primeiros Desembolsos

Processos críticos:

- **Primeira seleção de startups piloto:** comissões avaliadoras (gestores + mentores + especialistas setoriais) analisam propostas inscritas; seleção de 50-100 startups por célula (total ~500 startups).

- **Desembolsos iniciais:** EBin realiza primeiros repasses de subvenção (R\$ 50-100 mil por startup selecionada); estruturação de contratos de fomento com cláusulas de acompanhamento, propriedade intelectual e responsabilização.
- **Mentorias iniciais:** atribuição de mentores a cada startup; realização de primeiros ciclos de mentorias focadas em validação de mercado, refinamento de negócio modelo e acesso a recursos adicionais.
- **Avaliação interna (Q4):** reunião da presidência com superintendentes regionais e gestores de células para primeira análise de lições aprendidas: o que funcionou, o que não funcionou, ajustes necessários para 2028.

Entregáveis:

- ~500 startups selecionadas e com contratos formalizados.
- Primeiros desembolsos executados (R\$ 20-25 mi em fomento).
- Base de mentores estruturada e primeiras sessões iniciadas.
- Relatório de lições aprendidas Q4 2027.

FASE 2: EXPANSÃO (2028-2029)

Q1 2028 – Expansão da Rede para 30 IFs e Consolidação de Pilotos

Processos críticos:

- **Seleção de 20 novos IFs (Onda 1):** lançamento de edital para seleção de IFs adicionais; aplicação de critérios de infraestrutura, vocação regional e engajamento. Objetivo: complementar cobertura geográfica, priorizando interior (semiárido, região amazônica, interior de MG/SP).
- **Avaliação de impacto pilotos (2027):** contratação de consultoria independente para avaliar os 10 IFs pilotos: taxa de sobrevivência de startups (baseline), geração de empregos, retorno fiscal, clima organizacional. Relatório composto para retroalimentar modelo.
- **Consolidação de pilotos:** implementação de ajustes identificados no Q4 2027; potencialização de mentores, refinamento de critérios de seleção, integração de *feedback* de empreendedores.
- **Preparação Plataforma Nacional v1.1:** incorporação de dados consolidados dos 10 pilotos; versão 1.1 com melhorias de usabilidade, integrações adicionais e novos relatórios.

Entregáveis:

- 20 novos IFs selecionados; contratos em assinatura.
- Relatório independente de impacto dos 10 pilotos publicado.
- Plataforma Nacional v1.1 lançada.
- Primeiras métricas de sobrevivência de startups dos pilotos: ~65% (acima de *baseline* fora de incubadoras, >50%).

Q2 2028 – Lançamento de Editais Setoriais e Programa de CPSI

Processos críticos:

- **Estruturação de programas setoriais:** gerências de programas setoriais (agronegócio, saúde, *govtech*, Indústria 4.0) iniciam mapeamento de desafios com ministérios setoriais (MAPA, MS, CGU, MDIC). Objetivo: desenhar trilhas específicas com regulação, certificação e pilotos.
- **Lançamento de desafios setoriais:** Anist, em coordenação com ministérios, lança primeiros desafios de inovação aberta (p. ex., “solução de precisão no agronegócio”, “*govtech* para agenda digital”). Recurso: R\$ 50-100 mi distribuído entre setores.
- **Operacionalização de *sandbox* jurídico:** diretoria jurídica, com apoio de AGU/TCU, publica: Manual de CPSI (v2.0, com jurisprudência); minutas padronizadas de contratos CPSI; súmulas sobre “erro honesto” em inovação.
- **Primeiros contratos CPSI estruturados:** identificação de demandas de ministérios/órgãos públicos que possam ser resolvidas por startups incubadas; estruturação de primeiros 5-10 CPSI (valor unitário: R\$ 200-500 mil). Exemplo: plataforma de saúde digital para SUS, sistema de rastreabilidade para MAPA.
- **Operacionalização de 30 novas células:** recebimento e *onboarding* de 20 novos IFs; estruturação de primeiras seleções de startups (objetivo: 100-150 incubandos por célula, totalizando 2.000-3.000 startups novas).

Entregáveis:

- 4+ desafios setoriais lançados (R\$ 100+ mi em recursos).
- Manual de CPSI v2.0 publicado; *sandbox* jurídico operacional.
- 5-10 primeiros CPSI estruturados (R\$ 1-3 mi em valor).
- 30 células (10 piloto + 20 novas) operacionais.

Q3 2028 – Integração de Dados e Coordenação Interministerial

Processos críticos:

- **Data lake nacional consolidado:** Plataforma Nacional v2.0 integra dados de: EBIn (500+ startups-pilotos + 3.000 expansão), Sebrae, Finep, BNDES, BNB, ABStartups. Objetivo: visão 360° do ecossistema brasileiro de inovação. Acesso restrito a *policy makers* para gestão de editais.
- **Primeiro Encontro Interministerial Consolidado:** Anist convoca reunião de MCTI, MGI, MEC, MAPA, MS para coordenação de editais 2029; apresentação de dados da Plataforma Nacional evidenciando *gaps*, oportunidades, evitando duplicidade.
- **Avaliação intermediária (2028):** primeiro ponto de avaliação de desempenho geral: 30 células operando, ~3.500 startups incubadas acumuladas, ~10.000 empregos gerados. Taxa de sobrevivência em pilotos: ~70%. Ajustes para H2 2028 e 2029.

- **Expansão de programas setoriais:** duas novas gerências setoriais acionadas (bioeconomia, energia), preparando desafios para 2029.

Entregáveis:

- Plataforma Nacional v2.0 com *data lake* consolidado.
- Primeira coordenação interministerial formalizada em ata.
- Relatório intermediário de desempenho (30 células, 3.500 startups, 10 mil empregos).
- *Roadmap* de programas setoriais 2029 aprovado.

Q4 2028 – Primeira *Cohort* de Startups em Saída + Avaliação de Impacto

Processos críticos:

- **Saída de primeira *cohort*:** avaliação de startups dos pilotos (2027) que completam 1-2 anos; decisão sobre: (i) continuidade em incubação; (ii) saída para aceleração; (iii) saída para mercado aberto. Objetivo: 10-15% da primeira *cohort* transicionando para a fase seguinte.
- **Primeiras histórias de sucesso:** disseminação de 3-5 casos de startups que geraram impacto visível: novas vagas de emprego, faturamento, prototipagem de solução testada. Comunicação via mídia, governos estaduais, MCTI.
- **Validação de modelo de *royalties*:** primeira startup que fez parceria (CPSI ou licença) começa a gerar *royalties* para a EBIn; contabilização e reinvestimento (modelo de “devolução de fomento” validado na prática).
- **Consolidação de lições (2028):** relatório de aprendizados 2028 considerando: sucesso de células-piloto vs. expansão; impacto de desafios setoriais; efetividade de CPSI; necessidade de ajustes 2029.

Entregáveis:

- ~50-75 startups em transição (saída de pilotos).
- 3-5 casos de sucesso publicados e disseminados.
- Primeiros *royalties* recebidos (R\$ 100-500 mil estimados).
- Relatório consolidado 2028 com recomendações 2029.

Q1 2029 – Escala para 50 IFs e Preparação de Plataforma Nacional Plena

Processos críticos:

- **Seleção de 20 novos IFs (Onda 2):** terceira onda de expansão; priorização de regiões ainda não cobertas, vocações econômicas específicas. Objetivo: chegar a 50 células até o final do Q2 2029.
- **Plataforma Nacional Versão 3.0 (Plena):** integração final de incubadoras estaduais, parques tecnológicos, investidores-anjo, fundos VC e aceleradoras. Criação de “Passaporte da Inovação”: única validação da startup para acessar todos os recursos da rede.

- **Segundo Edital Unificado Interministerial:** Anist lança segundo ciclo de editais unificados (R\$ 150-200 mi), com base em inteligência da Plataforma Nacional: focos geográficos e setoriais priorizados, sem duplicidade.
- **Consolidação de receitas próprias:** avaliação de modelo de taxas de incubação, *royalties* e serviços tecnológicos; estruturação de fluxo de caixa de receitas próprias (objetivo: R\$ 2-5 mi em receita anual da EBIIn em 2029).

Entregáveis:

- 50 células operacionais (10 piloto + 20 onda 1 + 20 onda 2).
- Plataforma Nacional v3.0 (Plena) lançada; integração ecossistêmica consolidada.
- Segundo edital unificado publicado (R\$ 150+ mi).
- Primeira receita própria de taxas/*royalties* recebida (R\$ 2-3 mi estimados).

Q2 2029 – Consolidação de 50 Células e Primeiros Resultados de Impacto Mensurável

Processos críticos:

- **Operacionalização de 50 IFs:** todas as 50 células em regime de operação contínua; seleções por célula em andamento; mentoria de 5.000+ startups acumuladas.
- **Avaliação de Impacto 2027-2029:** relatório independente consolidado de taxa de sobrevivência de startups (meta: >70% em startups com 2+ anos), geração de empregos (meta: >30.000), retorno fiscal (ISS, ICMS, impostos federais), participação feminina, inclusão.
- **Comunicação de resultados:** publicação de *policy brief* com resultados; apresentação ao Congresso; cobertura em mídia; reafirmação do compromisso político com continuação da rede para além de 2030.
- **Planejamento de Fase 3 (2030-2032):** presidência convida *stakeholders* para *workshop* estratégico: metas 2030-2032, novas regiões para expansão, temas setoriais prioritários, parcerias internacionais.

Entregáveis:

- 50 células operacionais; 5.000+ startups incubadas acumuladas.
- Relatório consolidado de impacto 2027-2029 publicado.
- 30.000 empregos qualificados gerados confirmados.
- *Policy brief* disseminado a tomadores de decisão.
- Planejamento de Fase 3 aprovado em reunião estratégica.

Q3-Q4 2029 – Preparação para Fase 3: Consolidação (2030-2032)

Processos críticos:

- **Seleção de 30 novos IFs (Onda 3):** lançamento de edital para terceira onda; objetivo: chegar a 80 células até o fim de 2030, encaminhando para meta de 150+ em 2032.
- **Estruturação de programas setoriais maduros:** consolidação de 4-6 trilhas setoriais (agro, saúde, *govtech*, Indústria 4.0, bioeconomia, energia) com: regulação mapeada, certificações aceleradas, pilotos com órgãos-âncora estruturados.
- **Primeiro Relatório de ROI Fiscal:** consolidação de dados de impostos (ISS, ICMS, PIS, Cofins, IRPJ) gerados por startups incubadas; comunicação que cada R\$ 1 de fomento gera R\$ 3-4 em impostos (comprovando viabilidade fiscal).
- **Preparação de replicação em universidades estaduais:** diálogo com secretarias estaduais de educação; proposta de replicação do modelo EBin em universidades estaduais (foco: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco).

Entregáveis:

- 30 novos IFs selecionados (processo em andamento); 80 células esperadas para o fim de 2030.
- Documentação consolidada de trilhas setoriais (regulação, certificação, pilotos).
- Relatório de ROI Fiscal 2027-2029 publicado (>1:3).
- Proposta de replicação em universidades estaduais apresentada a governadores.

Resumo temporal: marcos críticos 2027-2029

<i>Quarter</i>	Célula	Startups	Empregos	CPSI	Receita própria	Marco crítico
Q1 2027	-	-	-	-	-	Lei EBIIn/ANIST sancionada
Q2 2027	0 (seleção)	-	-	-	-	10 IFs piloto selecionados
Q3 2027	10	500	0	0	0	Plataforma Nacional v1.0 lançada
Q4 2027	10	500	3.000-5.000	0	R\$ 0,1-0,3 mi	500 startups selecionadas
Q1 2028	30 (20 novos)	2.500	7.500-10.000	R\$ 0,5 mi	R\$ 0,5 mi	Relatório de impacto pilotos
Q2 2028	30	3.500	10.000-15.000	R\$ 1-3 mi	R\$ 1 mi	5-10 CPSI estruturados
Q3 2028	30	3.500	10.000-15.000	R\$ 1-3 mi	R\$ 1-2 mi	<i>Data lake</i> consolidado
Q4 2028	30	3.500	10.000-15.000	R\$ 1-3 mi	R\$ 2-3 mi	Primeira <i>cohort</i> sai
Q1 2029	50 (20 novos)	5.000	15.000-20.000	R\$ 2-5 mi	R\$ 2-5 mi	Plataforma Nacional v3.0 (Plena)
Q2 2029	50	5.000+	>30.000	R\$ 2-5 mi	R\$ 3-5 mi	Relatório consolidado impacto
Q3-Q4 2029	50 (30 seleção)	5.000+	>30.000	R\$ 3-10 mi	R\$ 5-10 mi	Preparação para Fase 3

APÊNDICE C – POLICY BRIEFING: ESTRATÉGIA NACIONAL DE INOVAÇÃO E SOBERANIA TECNOLÓGICA

Para: Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) / Ministro da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) / Ministro da Educação (MEC)

De: Grupo 5 – LideraGOV 5.0 (Eixo Inovação e Soberania Tecnológica)

Data: 31 de janeiro de 2026

Assunto: Criação da Rede Federal de Inovação Integrada e Profissionalização da Gestão

C.1. O problema: desperdício de talento e risco à soberania

O Brasil enfrenta uma crise silenciosa: a mortalidade precoce de suas empresas de base tecnológica. Dados evidenciam que mais de 50% das startups brasileiras encerram suas atividades nos primeiros cinco anos. Fora dos grandes centros, esse cenário é de devastação, levando à perda de investimentos públicos em formação (bolsas CAPES/CNPq) e à “fuga de cérebros” para o exterior.



A causa raiz não é tecnológica, mas institucional: falta infraestrutura de suporte no interior, e a gestão da inovação é fragmentada e amadora.

Os números comprovam a oportunidade:

- 18.056 startups mapeadas em 2024, crescimento de 59% em um ano (Observatório Sebrae Startups, 2024).
- 8.000 investidores-anjo buscando oportunidades (mas 92% relatam dificuldade em encontrá-las; Observatório Sebrae Startups, 2025).

- Sebrae atendeu 74.851 startups em 2024, evidenciando demanda de suporte (Observatório Sebrae Startups, 2024).
- Participação feminina cresceu de 8,65% para 30,18% entre 2023 e 2024, sinalizando inclusão (Observatório Sebrae Startups, 2024).

C.2. A solução: três pilares para o Brasil 2050

Propomos uma intervenção estruturante baseada na otimização de ativos existentes:



- 1. Interiorização (onde):** utilizar a capilaridade dos mais de 600 *campi* dos IFs para instalar “células de inovação” (incubadoras/aceleradoras) em regiões desassistidas. Isso democratiza o acesso e retém talentos, aproveitando prédios e laboratórios já financiados pelo Estado.
- 2. Profissionalização (como):** implementar um modelo de gestão inspirado na Ebserh, criando uma entidade (ou adaptando a Embrapii) para assumir a administração dessas células. Isso permite contratar gestores de mercado (CLT) focados em resultados, retirando a carga burocrática dos docentes e garantindo continuidade administrativa.
- 3. Governança (quem):** instituir a Agência Nacional de Inovação, unificando bases de dados e estratégias do MCTI, do MGI, do MEC e do MAPA. Essa agência padronizará o uso do CPSI (compras públicas de inovação), dando segurança jurídica aos gestores.

C.3. Impacto e retorno (ROI)

O fomento à inovação é um investimento fiscal de alto retorno. O caso de Natal (RN) demonstra que incentivos ao setor resultaram em um aumento de 30 vezes na arrecadação de ISS.

Startups apoiadas devolvem o investimento estatal em impostos e encargos em poucos meses de operação.



Metas para 2030:

- Reduzir a mortalidade de startups apoiadas para menos de 20%.
- Gerar 100.000 empregos qualificados no interior do país.
- Aumentar a participação de compras públicas de inovação para 1% do orçamento discricionário.
- Consolidar 3 grandes polos de inovação em cada região do Brasil.

C.4. Recomendação

Sugerimos a criação imediata de um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) para desenhar o modelo jurídico da entidade gestora e o lançamento de um projeto-piloto em dez IFs estratégicos nas regiões Norte e Nordeste em 2027.

C.4. RECOMENDAÇÃO**CRIAÇÃO IMEDIATA DO GTI**

**GRUPO DE TRABALHO
INTERMINISTERIAL**



**DESENHAR
MODELO
JURÍDICO DA
ENTIDADE
GESTORA**

PROJETO PILOTO 2027

**LANÇAMENTO EM 10
INSTITUTOS FEDERAIS
ESTRATÉGICOS
(NORTE/NORDESTE)**

Fonte: Baseado na proposta de intervenção estruturante descrita.

APÊNDICE D: GLOSSÁRIO

Termos em língua estrangeira

Termo	Definição
<i>Break-even</i>	Ponto de equilíbrio financeiro em que receitas igualam os custos, sem lucro nem prejuízo.
<i>Broker (tecnológico)</i>	Profissional híbrido dedicado à prospecção ativa de tecnologias nos laboratórios e à sua conexão com demandas do mercado; atua como facilitador entre pesquisadores e empresas.
<i>Burn rate</i>	Taxa de consumo de caixa; velocidade com que uma startup gasta seus recursos financeiros antes de gerar receita própria.
<i>Business to Business (B2B)</i>	Modelo de negócio em que uma empresa vende produtos ou serviços para outras empresas, e não diretamente ao consumidor final.
<i>Compliance</i>	Conjunto de práticas e procedimentos para garantir que uma organização atue em conformidade com leis, regulamentos e normas internas.
<i>Coworking</i>	Espaço de trabalho compartilhado por profissionais ou empresas, com infraestrutura comum.
<i>Deal flow</i>	Fluxo de oportunidades de investimento; conjunto de projetos ou startups apresentados a investidores para análise.
<i>Deep tech</i>	Tecnologias de base científica avançada, geralmente originadas em pesquisas acadêmicas e que demandam longo tempo de desenvolvimento (p. ex., biotecnologia, nanotecnologia).
<i>Demo day</i>	Evento em que startups apresentam seus produtos ou soluções para investidores, mentores e potenciais clientes.
<i>De-risking</i>	Estratégia de redução de riscos; no contexto do plano, refere-se à atuação do Estado assumindo riscos tecnológicos iniciais que o capital privado evita.
<i>Demand-side innovation</i>	Inovação puxada pela demanda; estratégia em que o Estado, como grande comprador, estimula o desenvolvimento de soluções inovadoras por meio de compras públicas.
<i>Equity</i>	Participação societária; parcela do capital de uma empresa.
<i>Growth</i>	Fase de crescimento acelerado de uma startup após validação do produto no mercado.
<i>Guichet unique</i>	Balcão único (francês); modelo de atendimento integrado em que múltiplos serviços são oferecidos em um único ponto de contato.
<i>Headhunting</i>	Processo de recrutamento especializado para identificar e atrair profissionais altamente qualificados para posições estratégicas.
<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Indicador-chave de desempenho; métrica utilizada para avaliar o sucesso de uma organização ou atividade.
<i>Moonlighting</i>	Prática de manter emprego formal enquanto tenta empreender em paralelo; dupla jornada de trabalho.
<i>Minimum Viable Product (MVP)</i>	Produto Mínimo Viável; versão simplificada de um produto com funcionalidades essenciais para testar hipóteses junto ao mercado.
<i>Objectives and Key Results (OKR)</i>	Objetivos e Resultados-Chave; metodologia de definição e acompanhamento de metas organizacionais.

<i>Onboarding</i>	Processo de integração e treinamento de novos colaboradores ou clientes em uma organização ou sistema.
<i>Papers</i>	Artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos.
<i>Payback</i>	Prazo de recuperação do investimento; tempo necessário para que o retorno iguale o valor investido.
<i>Pipeline</i>	Conjunto de projetos, startups ou oportunidades em diferentes estágios de desenvolvimento; funil de inovação.
<i>Pitching</i>	Apresentação rápida e persuasiva de uma ideia de negócio para potenciais investidores ou parceiros.
<i>Pivot (pivô)</i>	Mudança estratégica de direção em um modelo de negócio ou produto após aprendizado de mercado.
<i>Policy briefing</i>	Documento sintético voltado a tomadores de decisão, com recomendações de políticas públicas.
<i>Product-Market Fit</i>	Adequação produto-mercado; momento em que um produto atende efetivamente às necessidades de um segmento de mercado.
<i>RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)</i>	Matriz de responsabilidades que define quem executa (R), quem aprova (A), quem deve ser consultado (C) e quem deve ser informado (I) em cada processo.
<i>Roadshow</i>	Série de apresentações itinerantes para promover uma empresa ou projeto junto a investidores e parceiros.
<i>Return on Investment (ROI)</i>	Retorno sobre o Investimento; indicador que mede a rentabilidade de um investimento.
<i>Sandbox (jurídico/regulatório)</i>	Ambiente controlado de teste para experimentar novos modelos de negócio ou arranjos contratuais com supervisão regulatória e risco limitado.
<i>Scale (escalar)</i>	Capacidade de crescer rapidamente mantendo ou ampliando a eficiência operacional.
<i>Scouting</i>	Prospecção ativa de tecnologias, talentos ou oportunidades de inovação.
<i>Service Level Agreement (SLA/ANS)</i>	Acordo de Nível de Serviço; compromisso formal que define padrões de qualidade, prazos e responsabilidades entre partes.
<i>Softlanding</i>	Programa de apoio à internacionalização de startups, facilitando sua entrada em mercados estrangeiros.
<i>Spin-off</i>	Empresa derivada de uma instituição de pesquisa ou outra organização, criada para explorar comercialmente uma tecnologia ou conhecimento desenvolvido internamente.
<i>Stakeholder</i>	Parte interessada; pessoa, grupo ou organização que afeta ou é afetada pelas atividades de um projeto ou empresa.
<i>Startup</i>	Empresa de base tecnológica em estágio inicial, caracterizada por modelo de negócio inovador e potencial de crescimento escalável.
<i>Technology Readiness Level (TRL)</i>	Nível de Maturidade Tecnológica; escala de 1 a 9 que indica o estágio de desenvolvimento de uma tecnologia, desde pesquisa básica (TRL 1) até sistema operacional em ambiente real (TRL 9).
<i>Transparency ruling</i>	Regime de transparência; conjunto de regras que exigem divulgação de informações em estruturas de investimento.
<i>Turnover</i>	Rotatividade de pessoal; taxa de entrada e saída de colaboradores em uma organização.

<i>Venture Capital (VC)</i>	Capital de risco; modalidade de investimento em empresas com alto potencial de crescimento e risco elevado.
------------------------------------	---

Siglas e acrônimos técnicos

Sigla	Significado
Anist	Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (proposta no plano).
CPSI	Contrato Público de Solução Inovadora; instrumento da LC 182/2021 para aquisição de soluções inovadoras pelo poder público.
EBIn	Empresa Brasileira de Inovação (proposta no plano); modelo inspirado na Ebserh para gestão profissional da inovação.
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
Govtech	Startup voltada a soluções tecnológicas para o setor público.
ICT	Instituição Científica e Tecnológica (universidades, institutos de pesquisa).
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica; estrutura obrigatória em ICTs públicas para gerir propriedade intelectual e transferência de tecnologia.
P&D&I/PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.
SPE	Sociedade de Propósito Específico; pessoa jurídica criada para finalidade determinada, frequentemente usada em estruturas de investimento.
TT	Transferência de Tecnologia; processo de transferência de conhecimentos, métodos ou tecnologias entre instituições ou setores.

Conceitos de gestão e inovação

Termo	Definição
<i>Accountability</i>	Responsabilização; obrigação de prestar contas sobre ações, decisões e resultados.
Capital semente	Investimento inicial em startups em fase muito precoce, antes de gerar receita significativa.
Cliente-âncora	Primeiro grande cliente que valida o produto/serviço de uma startup; no contexto do plano, refere-se ao Estado como comprador estratégico.
<i>Data lake</i>	Repositório centralizado de dados em formato bruto, que permite análises integradas.
Ecosistema de inovação	Conjunto interconectado de atores (empresas, universidades, governo, investidores) que colaboram para fomentar a inovação em uma região ou setor.
Hélice Tríplice	Modelo de interação entre três atores – universidade, indústria e governo –, para impulsionar a inovação.
Incubadora	Organização que apoia startups em estágio inicial com infraestrutura, mentoria e serviços compartilhados.
Aceleradora	Programa intensivo de curta duração que oferece mentoria, investimento e conexões para startups com produto validado acelerar seu crescimento.

Interoperabilidade	Capacidade de diferentes sistemas, bases de dados ou organizações de trocar e utilizar informações de forma integrada.
Prototipagem	Processo de construção de versões preliminares de um produto para testar conceitos e funcionalidades.
Subvenção econômica	Recursos públicos não reembolsáveis (a fundo perdido) destinados ao fomento de atividades de inovação em empresas.
Vale da Morte	Período crítico no ciclo de vida de startups (geralmente TRL 1-6) em que a maioria fracassa por falta de recursos, mercado ou validação.

APÊNDICE E: MANIFESTO BRASIL INOVADOR 2050: A NOSSA JORNADA PELA SOBERANIA

Inovar é um ato de patriotismo. Inovar é defender o futuro de nossa nação

Nós, servidores, pesquisadores, empreendedores e cidadãos unidos pela Rede Federal de Inovação Integrada, proclamamos: a inovação não é um luxo de grandes centros ou de potências estrangeiras. Ela é a ferramenta vital de nossa soberania nacional. O Brasil transborda talento, infraestrutura e criatividade. O que nos falta não é ideia, é a orquestração estratégica para converter conhecimento em prosperidade em cada quilômetro do nosso território.

O desafio: vencer o Vale da Morte e os desertos de inovação

O diagnóstico é claro: o ecossistema brasileiro ferve com mais de 18 mil startups e um crescimento acelerado. Contudo, metade delas sucumbe antes dos quatro anos. Não por falta de vigor, mas por falta de um suporte institucional robusto. Enquanto o “Brasil profundo” clama por oportunidades, assistimos à fuga de nossos cérebros e à formação de “desertos de inovação” no interior. Investimos bilhões em mestres e doutores para vê-los migrar, quando deveriam estar aqui, liderando a riqueza de nosso país.

Nossa visão: a ponte para o futuro

Não somos burocracia; somos a plataforma que destrava o potencial criativo brasileiro. Por meio da Empresa Brasileira de Inovação (EBIn) e da Agência Nacional de Inovação e Soberania Tecnológica (Anist), estamos transformando ativos públicos em um ecossistema unificado.

Nossa missão é ser a ponte inquebrável entre o laboratório e o mercado, entre a pesquisa de ponta nos institutos federais e as dores reais do agro, da saúde e da bioeconomia. Adotamos a gestão profissional – o modelo Ebserh da Inovação – para garantir que o cientista foque a ciência e o gestor foque o resultado.

Nossos compromissos inabaláveis

- **Capilaridade e interiorização:** levar a inovação a cada um dos nossos 600 *campi*, gerando 100.000 empregos qualificados no interior até 2030.
- **Gestão de alto desempenho:** implementar *brokers* de inovação e trilhas de aprendizagem contínua via Academia EBIn/Enap, cultivando a cultura do “erro inteligente” e da segurança psicológica.
- **Estado empreendedor:** utilizar o Poder de Compra do Estado (CPSI) como cliente-âncora, mitigando o risco tecnológico (TRL 1-6) e salvando startups do “Vale da Morte”.

- **Transparência e impacto:** cada real investido deve retornar entre 3 e 5 vezes em impostos e desenvolvimento social, provando que a ciência brasileira é o melhor investimento fiscal do país.

Um chamado ao herói coletivo

Esta não é uma jornada solitária. É um esforço nacional:

- **Aos pesquisadores:** sua ciência terá impacto real e segurança jurídica para gerar riqueza.
- **Aos gestores públicos:** ousem na inovação. Temos o respaldo institucional para transformar a gestão.
- **Aos empreendedores:** a Rede é sua. Use nossa infraestrutura, acesse o mercado e cresça com o Brasil.
- **Aos investidores:** o Estado assume o risco inicial; venham conosco para a escala.

Brasil 2050: Inovar é descentralizar. Inovar é prosperar. Inovar é soberania!

Junte-se à Jornada do Herói Coletivo. Pelo Brasil empreendedor, do interior para o mundo.

Rede Federal de Inovação Integrada

Programa LideraGOV 5.0 – Grupo 5 Brasília, Janeiro de 2026