Master em Liderança, Política e Gestão Pública (MLG)

Master em Liderança Pública – MLG / turma IX

Disciplina: Ajustes e finalizações do processo reflexivo doMLG

Responsável: Prof. Dr. Fernando de Souza Coelho e Profa. Dra. Anny Medeiros

Discentes: Christian Roos, Eduardo Beckman, Leonardo Lima, Willams Gomes, Ygor Lioi

FAMÍLIA MAIS DIGITAL: PROJETO DE INCLUSÃO PRODUTIVA INTERGERACIONAL E PLATAFORMA PÚBLICA DE COMERCIALIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL NOS ESTADOS DO MARANHÃO E PIAUÍ

SÃO PAULO

2026

RESUMO

O trabalho propõe o desenho de um projeto de política pública de inclusão produtiva voltada à redução da pobreza em territórios vulneráveis dos Estados do Maranhão e Piauí. Parte-se do diagnóstico de que famílias de baixa renda possuem habilidades produtivas consolidadas, como agricultura familiar, produção alimentícia e artesanato, mas enfrentam falhas estruturais de mercado que limitam acesso à demanda, agregação de valor e formalização. Simultaneamente, jovens dessas famílias apresentam maior familiaridade com tecnologias digitais, porém com baixa inserção produtiva. A proposta modela o "Família Mais Digital" como uma iniciativa intergeracional que integra qualificação produtiva, capacitação digital e a construção de uma infraestrutura pública digital de mercado. Inicialmente concebido como e-commerce, o modelo evolui para um arranjo híbrido B2C e B2G, no qual o acesso a mercados institucionais assume papel estruturante, complementado pela venda direta ao consumidor. A iniciativa fundamenta-se na abordagem do capital humano, na literatura de inclusão produtiva e nos referenciais de desenvolvimento territorial, ao buscar reduzir assimetrias de mercado por meio da digitalização da comercialização. O objetivo é estruturar o desenho institucional do projeto, sua teoria da mudança, governança e sistema de monitoramento orientado a evidências, incluindo a construção de um Score de Inclusão Produtiva (SIP). Como entregas, serão apresentados um desenho de projeto e mockup funcional da plataforma, sugerindo a viabilidade, mensuração de resultados e potencial de replicabilidade.

Palavras-chave: Inclusão produtiva; Infraestrutura pública digital; Desenvolvimento territorial; Transformação digital; Compras públicas; Governança baseada em evidências

ABSTRACT

This study proposes the design of a public policy project aimed at promoting productive inclusion to reduce poverty in vulnerable territories in the states of Maranhão and Piauí, Brazil. It is based on the diagnosis that low-income families possess consolidated productive skills, such as family farming, food production, and handicrafts, but face structural market failures that limit access to demand, value addition, and formalization. At the same time, younger members of these families demonstrate greater familiarity with digital technologies, yet experience low levels of productive insertion, revealing a mismatch between capabilities and economic opportunities. The proposal models "Família Mais Digital" as an intergenerational public policy initiative that integrates productive qualification, youth digital training, and the development of a public digital market infrastructure to expand access to commercialization opportunities. Initially conceived as an e-commerce platform, the model evolves into a hybrid B2C and B2G arrangement, in which access to institutional markets plays a structuring role, complemented by direct-to-consumer sales. The initiative is grounded in human capital theory, productive inclusion literature, and territorial development frameworks, aiming to reduce market asymmetries through the digitalization and institutional organization of market access. The study seeks to structure the institutional design of the policy, its theory of change, governance model, and an evidence-based monitoring system, including the development of a Productive Inclusion Score (PIS). As outputs, the study presents a policy design and a functional platform mockup, demonstrating feasibility, result measurement capacity, and scalability potential.

Keywords: Productive inclusion; Public digital infrastructure; Territorial development; Digital transformation; Public procurement; Evidence-based governance.

SUMÁRIO

1. DIAGNÓSTICO ESTRUTURAL DA INCLUSÃO PRODUTIVA NAS MICRORREGIÕES DOS ESTADOS DO MARANHÃO E DO PIAUÍ—---------- 06

2. FUNDAMENTAÇÃO TÉCNICA E LEGAL---------- 09

2.1. O Estado como Plataforma e a Transformação Digital---------- 09

2.2. Inovação Social e o Marco Legal das Startups----------10

2.3. Compras Públicas como Instrumento de Política Pública---------- 10

2.4. Desenvolvimento Territorial e Inclusão Previdenciária---------- 10

3. ANÁLISE DO PAINEL DE ESPECIALISTAS E VALIDAÇÃO DO DESENHO--- 11

3.1. Síntese das contribuições dos especialistas---------- 11

3.1.1 Especialista Luciano Aguiar---------- 11

3.1.2 Especialista Roberto Santos Matos ---------- 11

3.1.3 Especialista Dinair Veloso ----------12

3.1.4 Especialista Leonardo Lima Sampaio ---------- 12

3.1.5 Especialista José Marcos Couto Júnior ---------- 12

3.1.6 Especialista Diego Conti ---------- 13

3.1.7 Especialista Washington Bonfim ---------- 13

3.1.8 Especialista Diarlison Lucas ---------- 13

3.2. Análise transversal e convergência das evidências ---------- 14

4. MODELO DE NEGÓCIO PÚBLICO ---------- 17

5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO ---------- 21

5.1 Desenho da implementação ---------- 25

5.2 Quadro síntese ---------- 26

5.3 Cronograma sintético ---------- 28

6. VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA ---------- 30

7. SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ---------- 32

8. REFERÊNCIAS ---------- 35

8.1. Referências teóricas ---------- 35

8.2. Fontes institucionais e dados oficiais ---------- 36

8.3. Fontes primárias – painel de especialistas ---------- 37

8.4. Marcos regulatórios ---------- 37

9. ANEXO TABELAS ---------- 39

1.DIAGNÓSTICO ESTRUTURAL DA INCLUSÃO PRODUTIVA NAS MICRORREGIÕES DOS ESTADOS DO MARANHÃO E DO PIAUÍ

A inclusão produtiva constitui um dos principais vetores de desenvolvimento territorial nas microrregiões dos estados do Maranhão e do Piauí, especialmente em contextos marcados por elevada vulnerabilidade socioeconômica e baixa diversificação econômica. Dados recentes do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal indicam que o Maranhão possui aproximadamente 1,9 milhão de famílias cadastradas, enquanto o Piauí registra cerca de 964 mil famílias inscritas, evidenciando a magnitude do público potencialmente alcançável por políticas estruturadas de geração de renda. Esses números revelam não apenas um contingente populacional em situação de vulnerabilidade, mas também a existência de ativos produtivos dispersos territorialmente que permanecem, em grande medida, subutilizados por limitações estruturais de mercado.

Nas microrregiões desses estados observa-se a presença consolidada de diversas atividades produtivas de base territorial. Entre elas destacam-se a agricultura familiar, a produção alimentícia artesanal e o artesanato, desenvolvidas por homens e mulheres que combinam saberes tradicionais, experiência prática e forte inserção comunitária. Contudo, apesar dessa base produtiva existente, tais atividades operam majoritariamente em escala reduzida, com baixa formalização, margens limitadas e forte dependência de mercados locais, o que restringe sua capacidade de expansão econômica.

Paralelamente a essa realidade produtiva, dados oficiais sobre empreendedorismo indicam crescimento contínuo da formalização de Microempreendedores Individuais (MEI) nos dois estados. O aumento do número de registros concentra-se especialmente nos setores de comércio e serviços, refletindo uma busca crescente por alternativas de geração de renda e formalização de atividades econômicas. Esse movimento evidencia que existe dinamismo empreendedor e disposição produtiva entre a população de baixa renda, embora frequentemente associado a atividades de baixa complexidade e limitada capacidade de escala.

Nesse contexto, o papel do Estado passa a assumir dimensão estratégica para articular diferentes instrumentos de política pública. A atuação governamental deixa de se restringir à transferência de renda e passa a envolver a coordenação entre assistência social, desenvolvimento econômico e transformação digital. Assim, a inclusão produtiva passa a

demandar políticas capazes de integrar capacitação produtiva, organização da oferta e ampliação do acesso a mercados.

O Cadastro Único emerge, nesse cenário, como instrumento prioritário de focalização e organização territorial da política pública. Por meio dessa base administrativa, é possível identificar famílias em situação de vulnerabilidade que também apresentam potencial produtivo ativo, permitindo direcionar políticas de geração de renda de forma mais precisa. Entretanto, seu uso não deve ser compreendido como mecanismo exclusivo de elegibilidade, mas como ferramenta estratégica para priorização e integração com outras políticas públicas.

A digitalização constitui outro elemento estruturante para o enfrentamento dos desafios identificados. Em contextos territoriais caracterizados por dispersão geográfica e baixa integração econômica, tecnologias digitais podem reduzir assimetrias de informação, ampliar o alcance da demanda e facilitar a conexão entre produtores e mercados. Dessa forma, a transformação digital deixa de representar apenas modernização administrativa e passa a atuar como infraestrutura econômica capaz de expandir oportunidades produtivas.

O problema público analisado neste trabalho, portanto, não é limitado à ausência de renda. Trata-se de um fenômeno mais amplo relacionado à subutilização da capacidade produtiva instalada nas microrregiões dos estados do Maranhão e do Piauí. Essa situação é resultado de uma combinação entre falhas históricas de mercado e limitações de produtividade e organização econômica. Essa interpretação é corroborada pelo painel de especialistas realizado no âmbito desta pesquisa. Como destaca Luciano Aguiar, ao analisar a dinâmica produtiva de territórios vulneráveis, “é comum que produtores tenham capacidade produtiva, mas não saibam como vender, não tenham acesso a clientes ou dependam de intermediários”. Essa dependência de intermediação, associada à baixa capacidade de inserção em mercados mais estruturados, reduz significativamente as margens de renda das famílias produtoras.

Do ponto de vista das falhas de mercado, observam-se barreiras importantes relacionadas ao acesso à demanda fora do território de produção. Muitos produtores dependem de intermediários que retém parcela significativa da margem de ganhos, reduzindo os retornos financeiros obtidos pelas famílias produtoras. As limitações de logística e de informação dificultam a conexão direta entre produtores e consumidores em mercados maiores e mais amplos.

Na perspectiva da produtividade, outros desafios estruturais também se evidenciam. Os pequenos produtores frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à precificação adequada de seus produtos, à padronização da produção e ao controle de qualidade para se ter acesso a mercados mais estruturados. Adicionalmente, existem grandes limitações na gestão

financeira, e uma baixa formalização dos atores, que reduzem assim a capacidade de uma maior expansão da produção, e assim dificultam o acesso a linhas de crédito e de investimento.

Um elemento relevante que reforça a complexidade desse cenário é a presença de uma juventude crescente nos territórios analisados. Os jovens residentes nessas microrregiões apresentam maior familiaridade com ferramentas digitais, redes sociais e tecnologias de comunicação. No entanto, apesar dessa vantagem competitiva em habilidades digitais, enfrentam oportunidades bastante restritas de entrada na cadeia produtiva.

Essa configuração gera uma combinação particular de ativos produtivos ainda pouco explorados pelas políticas públicas. Enquanto adultos mantêm saberes produtivos tradicionais e experiência prática nas atividades econômicas locais, jovens possuem habilidades digitais capazes de ampliar a visibilidade e o alcance dessas produções. A ausência de uma integração entre esses dois potenciais limita a geração de renda e contribui para a manutenção de ciclos de informalidade, baixa produtividade e uma migração forçada para outras atividades.

A questão central que orienta este programa de política pública é buscar compreender como políticas públicas podem enfrentar esses desafios estruturais. Mais especificamente, procura-se responder como estruturar uma intervenção pública capaz de reduzir falhas históricas de mercado e elevar a produtividade de famílias com atividade produtiva ativa nas microrregiões de Maranhão e Piauí. Essa pergunta também incorpora a digitalização como instrumento de acesso ao mercado e a capacitação intergeracional como vetor de transformação econômica.

Porém, a implementação de uma política pública com essas características não está isenta de riscos institucionais. A fragmentação de políticas entre as diferentes secretarias e órgãos governamentais pode comprometer a coordenação necessária para uma intervenção integrada. Além disso, a diferença de maturidade administrativa entre as microrregiões pode dificultar a implementação de forma padronizada da política nos diferentes territórios.

Outro risco relevante seria à ausência de sistemas robustos de monitoramento e avaliação. Sem esses instrumentos adequados para acompanhar os resultados e medir impactos, políticas públicas dessa natureza tendem a enfrentar dificuldades para realizar ajustes incrementais e garantir uma sustentabilidade de médio a longo prazo. A definição de mecanismos claros de governança e monitoramento é elemento essencial para o sucesso da intervenção.

Sob a perspectiva do desenvolvimento regional, é importante destacar que crescimento econômico e redução da vulnerabilidade social não são agendas conflitantes. Ao contrário, a ampliação da renda familiar por meio de melhor inserção produtiva tende a dinamizar as

economias locais e fortalecer os mercados regionais. Esse processo contribui ao mesmo tempo para reduzir a dependência de transferências assistenciais e ampliar a autonomia econômica das famílias.

A hipótese causal que orienta este trabalho parte da premissa de que a integração coordenada entre capacitação produtiva, capacitação digital intergeracional, infraestrutura pública de acesso a mercado e monitoramento orientado a dados pode reduzir falhas estruturais de mercado. Ao elevar a renda familiar e ampliar a inserção produtiva, essa estratégia tem potencial para dinamizar as economias microrregionais de Maranhão e Piauí. Assim, ao alinhar assistência social, desenvolvimento econômico e transformação digital sob uma mesma estratégia territorial, cria-se condição para converter capacidade produtiva dispersa em renda efetiva e promover desenvolvimento regional sustentável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TÉCNICA E LEGAL

O arcabouço jurídico que sustenta o projeto Família Mais Digital fundamenta-se na convergência entre o fomento ao empreendedorismo, a transformação digital da administração pública e o regime especial de compras públicas para pequenos produtores.

2.1. O Estado como Plataforma e a Transformação Digital

Historicamente, as políticas de inclusão digital focavam meramente no acesso à infraestrutura (conectividade). Contudo, o cenário atual exige a transição para a Inclusão Produtiva Digital. O contexto técnico-jurídico brasileiro evoluiu com a Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), que estabelece o conceito de Governo como Plataforma.

Essa legislação fornece a base legal para que o Estado não seja apenas um prestador de serviços, mas um facilitador de ecossistemas. No projeto em tela, a plataforma digital atua como essa infraestrutura pública que reduz as assimetrias de informação entre o pequeno produtor e os mercados (B2C e B2G). O uso de TICs, portanto, deixa de ser um fim em si mesmo e passa a ser o meio para a garantia da autonomia econômica prevista na Constituição Federal (Art. 170).

2.2. Inovação Social e o Marco Legal das Startups

A natureza do "Família Mais Digital" exige flexibilidade para testar modelos de negócio social. O Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021) introduziu no ordenamento jurídico o Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI).

Diferente das licitações tradicionais, o CPSI permite que a administração pública contrate o desenvolvimento de soluções sem a certeza prévia do resultado final, focando na experimentação e no impacto social. Isso dialoga diretamente com as teorias de Muhammad Yunus sobre negócios sociais, pois permite que o Estado fomente iniciativas que buscam a sustentabilidade financeira aliada à resolução de problemas sociais persistentes, como a pobreza rural e a exclusão digital.

2.3. Compras Públicas como Instrumento de Política Pública

O ponto de maior inovação legal para este projeto reside na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021). A lei deixou de focar apenas na "seleção da proposta mais barata" para incluir, entre seus objetivos, o desenvolvimento nacional sustentável.

O projeto encontra suporte legal nos artigos que permitem o tratamento diferenciado para Microempreendedores Individuais (MEI) e agricultores familiares. Especialmente quando integrada ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA - Lei nº 14.628/2023), a legislação permite que o canal B2G da plataforma funcione como um mercado institucional garantido. Assim, a fundamentação legal assegura que o excedente da produção familiar cadastrada no Cadastro Único tenha prioridade e vazão, transformando a compra pública em uma ferramenta direta de combate à desigualdade.

2.4. Desenvolvimento Territorial e Inclusão Previdenciária

Por fim, a fundamentação técnica ancora-se na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (LC nº 123/2006). A formalização via MEI, prevista nesta lei, é o que garante ao beneficiário do projeto a transição da informalidade para a cidadania plena. Ao integrar a formalização jurídica com a capacitação tecnológica proposta por autores como Manuel

Castells, o projeto ataca a "desigualdade de rede", permitindo que o produtor não apenas produza, mas participe ativamente da geração de valor na economia digital.

3. ANÁLISE DO PAINEL DE ESPECIALISTAS E VALIDAÇÃO DO DESENHO

Com o objetivo de dar mais clareza e transparência à validação do modelo proposto, apresentamos a seguir um resumo organizado das contribuições dos especialistas que participaram do painel. Essa etapa sistematiza os principais pontos trazidos nas entrevistas, permitindo entender de onde vêm as evidências, além de identificar convergências, divergências e complementaridades entre as diferentes visões. Ao explicitar essas perspectivas, o trabalho conecta melhor o diagnóstico à validação do modelo, aproximando a proposta das condições reais de implementação.

3.1. Síntese das contribuições dos especialistas

3.1.1 Especialista Luciano Aguiar

A contribuição de Luciano Aguiar concentra-se na dimensão estrutural do acesso a mercado e no papel da tecnologia como instrumento de redução de falhas de intermediação. O especialista enfatiza que o principal gargalo enfrentado por pequenos produtores não está na produção, mas na comercialização, destacando que “é comum que produtores tenham capacidade produtiva, mas não saibam como vender, não tenham acesso a clientes ou dependam de intermediários”. A partir dessa leitura, o especialista propõe uma reflexão relevante no desenho da política, ao sugerir a integração com compras públicas, posicionando o componente B2G (venda direta para o governo) como eixo estruturante para geração de demanda e sustentabilidade do modelo. Sua contribuição reforça o papel da tecnologia como meio, e não como fim, e aponta para a necessidade de um arranjo institucional híbrido.

3.1.2 Especialista Roberto Santos Matos

Roberto Santos Matos contribui para o aprofundamento da análise estrutural do problema, ao introduzir o conceito de “inserção econômica estruturada” como elemento central

para a inclusão produtiva. Segundo o especialista, as famílias em situação de vulnerabilidade permanecem “à margem não só por questões de mercado, mas pela falta de inserção estruturada no processo econômico” . Sua análise amplia o diagnóstico ao incorporar fatores como baixa densidade produtiva, informalidade e limitações educacionais, indicando que o problema exige uma abordagem sistêmica. Além disso, destaca o papel das plataformas digitais na redução de custos de transação e ampliação de mercados, desde que integradas a uma estratégia mais ampla de desenvolvimento econômico.

3.1.3 Especialista Dinair Veloso

A contribuição de Dinair Veloso está fortemente ancorada na experiência prática de gestão pública, oferecendo uma leitura aplicada sobre os desafios de implementação da política. A especialista destaca que a elevação da renda depende de investimentos articulados em produção, qualificação e acesso a mercado, afirmando que “a renda poderia ser bem maior se houvesse mais investimento na produção, na qualificação e no acesso a mercado” . Além disso, reforça o papel do Estado como articulador, defendendo uma atuação voltada à criação de condições para autonomia produtiva. Sua contribuição também evidencia a importância do monitoramento contínuo e da adaptação do modelo ao longo da implementação.

3.1.4 Especialista Leonardo Lima Sampaio

Leonardo Lima Sampaio contribui com uma crítica relevante ao desenho tradicional de políticas de capacitação, destacando a necessidade de alinhamento entre formação e realidade produtiva. O especialista aponta que muitas políticas incorrem em uma “arrogância metodológica”, ao desconsiderar o contexto dos beneficiários e suas necessidades concretas . A partir dessa análise, defende que a qualificação deve estar integrada à prática produtiva desde o início, como forma de gerar engajamento e efetividade. Sua contribuição reforça a necessidade de integração entre capacitação produtiva e digital, validando a abordagem intergeracional proposta no modelo.

3.1.5 Especialista José Marcos Couto Júnior

José Marcos Couto Júnior enfatiza a importância de alinhar políticas de capacitação às dinâmicas territoriais e às práticas já existentes nas comunidades. O especialista alerta para o

risco de dissociação entre teoria e prática, destacando que programas de inclusão produtiva precisam combinar conhecimento técnico com vivência prática para gerar impacto real . Sua contribuição reforça a centralidade do desenvolvimento territorial e da economia local como base para o desenho da política, além de destacar a importância de redes comunitárias e economia criativa.

3.1.6 Especialista Diego Conti

Diego Conti contribui especialmente para o fortalecimento da dimensão de monitoramento e avaliação do modelo. O especialista enfatiza a importância de estruturar indicadores que capturem resultados reais, e não apenas execução, destacando a necessidade de uso de dados para tomada de decisão e ajuste contínuo da política. Sua contribuição valida a incorporação do Score de Inclusão Produtiva (SIP) como instrumento central de mensuração de impacto, além de reforçar a importância de pilotos e validação empírica ao longo da implementação.

3.17 Especialista Washington Bonfim

Washington Bonfim contribui com uma leitura voltada à organização produtiva e à indução pública da demanda. Para o especialista, a subutilização produtiva decorre, em grande medida, da baixa organização coletiva dos produtores, da ausência de escala e da dependência de atravessadores. Sua contribuição desloca o foco da política de uma simples plataforma de comercialização para um arranjo capaz de estruturar oferta, coordenar produtores e aproximá-los de mercados mais previsíveis. Nesse sentido, Bonfim reforça que o Estado deve atuar como indutor, organizador e coordenador da demanda, especialmente por meio de compras públicas e estratégias B2G. Sua análise sugere que a plataforma deve operar em lógica bidirecional: não apenas disponibilizando produtos ao mercado, mas também permitindo que o governo sinalize demandas e induza a organização da produção local.

3.1.8 Especialista Diarlison Lucas

Diarlison Lucas contribui especialmente para o refinamento metodológico do modelo, com foco na governança de dados, nos indicadores e na avaliação de impacto. O especialista reconhece a relevância estrutural do problema, mas alerta que a mensuração da inclusão

produtiva não deve se limitar ao aumento de renda ou à participação na plataforma. Para ele, renda isolada é insuficiente, sendo necessário incorporar dimensões como estabilidade, autonomia econômica, diversificação de fontes de renda e qualidade da inserção produtiva. Sua contribuição qualifica diretamente o Score de Inclusão Produtiva (SIP), ao apontar o risco de que os indicadores meçam apenas execução, como cadastro, participação ou uso da plataforma, e não transformação econômica efetiva. Assim, o especialista reforça a necessidade de robustez dos dados, cruzamento de informações e, se possível, desenho avaliativo com piloto e grupo de comparação.

3.2. Análise transversal e convergência das evidências

A análise do painel de especialistas constitui etapa central de validação externa do desenho proposto, operando como uma fonte empírica qualitativa estruturada que aproxima o trabalho de uma lógica de validação técnica por especialistas, similar a um Delphi qualitativo. A leitura consolidada das contribuições permite não apenas verificar a aderência do modelo às condições reais de implementação, mas também qualificar seus elementos constitutivos, refinando hipóteses e ajustando pressupostos. Nesse sentido, o painel cumpre dupla função: de um lado, confirma a consistência do diagnóstico apresentado; de outro, tensiona e amadurece o desenho institucional da política.

O painel de especialistas indica, de forma consistente, que a subutilização da capacidade produtiva nas microrregiões analisadas não é um fenômeno conjuntural, mas estrutural, associado a falhas persistentes de mercado, especialmente aquelas relacionadas à intermediação, ao acesso à demanda e à informalidade. Ainda que haja variações na ênfase atribuída a cada dimensão, as contribuições convergem para a compreensão de que o problema não se limita à baixa produtividade, mas decorre de um ambiente econômico caracterizado por assimetrias de informação, fragmentação de mercado e ausência de mecanismos eficientes de coordenação.

Essa leitura reforça o diagnóstico apresentado no capítulo 1 e sustenta a necessidade de uma intervenção pública orientada à ativação econômica e à integração produtiva. Como sintetiza o economista Roberto Santos Matos, trata-se de um problema relacionado à “falta de inserção estruturada no processo econômico”, no qual famílias permanecem à margem não apenas por limitações de mercado, mas também por fatores como baixa densidade produtiva, informalidade e fragilidade organizacional”.

Essa leitura é reforçada pela perspectiva prática apresentada por Luciano Aguiar, ao destacar que "é comum que produtores tenham capacidade produtiva, mas não saibam como vender, não tenham acesso a clientes ou dependam de intermediários". Essa evidência empírica qualifica o diagnóstico ao evidenciar que o principal gargalo não está na produção, mas na conexão com o mercado, confirmando a centralidade das falhas de intermediação e acesso à demanda.

Com o objetivo de conferir transparência metodológica e robustez analítica à validação realizada, os resultados do painel de especialistas foram sistematizados em um conjunto de tabelas consolidadas, organizadas em anexo. Essas tabelas estruturam as contribuições em diferentes níveis de análise (qualitativo, individual, comparativo e analítico) permitindo a identificação de padrões de convergência, divergência e frequência entre os especialistas. A organização dos dados em formatos distintos possibilita não apenas a rastreabilidade das evidências utilizadas, mas também a triangulação entre percepções individuais e leituras agregadas, reforçando o caráter empírico e estruturado da validação do desenho proposto.

A análise consolidada evidencia, ainda, que a solução inicialmente concebida como uma plataforma digital sofre uma inflexão relevante a partir das contribuições dos especialistas. Embora a digitalização seja reconhecida como instrumento relevante para redução de custos de transação e ampliação do acesso a mercados, há consenso de que sua eficácia depende de sua inserção em uma arquitetura mais ampla de política pública. As contribuições convergem ao apontar que a plataforma, isoladamente, não é capaz de resolver as falhas estruturais identificadas, exigindo a incorporação de dimensões adicionais, como governança, organização produtiva e articulação com cadeias de valor.

Como aponta Leonardo Lima Sampaio, há uma recorrente "arrogância metodológica" em políticas que desconsideram o contexto real dos beneficiários, o que resulta em baixa adesão e perda de efetividade. Essa inflexão representa um avanço substantivo do modelo, que deixa de ser interpretado como solução tecnológica e passa a ser compreendido como instrumento dentro de um arranjo institucional mais complexo.

Nesse contexto, o papel do Estado é reposicionado de forma significativa. O painel de especialistas indica que a atuação estatal não deve se limitar à provisão direta de serviços, mas assumir função de coordenação e indução de mercado, atuando sobre falhas de mercado e falhas de coordenação. As contribuições convergem para a necessidade de um modelo de governança híbrido, no qual o Estado articula atores públicos e privados, promove integração entre oferta e demanda e cria condições para o funcionamento de mercados mais inclusivos. Essa leitura dialoga com abordagens contemporâneas de políticas públicas, nas quais a capacidade estatal é

medida não apenas pela execução direta, mas pela habilidade de orquestrar arranjos institucionais complexos e promover coordenação entre múltiplos atores. Como sintetiza a especialista Dinair Veloso, o Estado deve atuar como "articulador, criando condições para que essas famílias produzam, vendam e se desenvolvam", sem gerar dependência permanente.

A digitalização, por sua vez, é reinterpretada no âmbito dessa arquitetura ampliada. A análise consolidada evidencia que os especialistas atribuem à tecnologia um papel instrumental, associado à redução de assimetrias de informação e à melhoria da eficiência das transações, mas rejeitam uma visão determinista segundo a qual a tecnologia, por si só, seria capaz de resolver os problemas identificados. Essa convergência qualificada reforça a necessidade de integrar a dimensão digital a estratégias mais amplas de desenvolvimento produtivo, evitando soluções simplificadoras e alinhando o desenho da política a uma lógica de políticas públicas orientadas por evidências.

Outro aspecto relevante que emerge do painel diz respeito às condições de escala da política. As contribuições indicam que o potencial de expansão é elevado, mas condicionado a fatores estruturais, como a organização produtiva dos beneficiários, a existência de redes e a capacidade de coordenação territorial.

A análise consolidada evidencia que a escala não é automática, mas depende da construção de capacidades institucionais e da articulação entre diferentes níveis de governo, configurando um cenário típico de governança multinível. Essa leitura tem implicações diretas para o plano de implementação apresentado no capítulo 4, ao explicitar que a expansão da política requer estratégias diferenciadas de acordo com o contexto territorial e o estágio de maturidade das cadeias produtivas locais.

Adicionalmente, o painel de especialistas reforça a centralidade do monitoramento e da avaliação no desenho da política. As contribuições convergem ao apontar que a mensuração de resultados não pode se limitar a indicadores de execução, sendo necessário incorporar métricas capazes de capturar mudanças efetivas na condição econômica dos beneficiários. A análise consolidada evidencia a importância de estratégias como implementação de projetos-piloto, validação em campo e ajustes iterativos, aproximando o modelo de uma lógica de políticas públicas orientadas por evidências.

Nesse sentido, o Score de Inclusão Produtiva (SIP), apresentado no capítulo 6, emerge como instrumento central para operacionalizar a teoria da mudança implícita da política, permitindo alinhar objetivos, indicadores e resultados esperados.

Ao integrar essas diferentes dimensões, o painel de especialistas não apenas valida o desenho proposto, mas contribui diretamente para sua qualificação. A leitura conjunta das

contribuições permite afirmar que a política apresenta consistência conceitual e aderência às condições reais de implementação, desde que observadas determinadas condições institucionais, como a construção de arranjos de governança adequados, o fortalecimento da organização produtiva e a integração com instrumentos de avaliação.

Dessa forma, a análise evidencia que o modelo proposto pode ser recomendado como uma política pública robusta, capaz de enfrentar falhas estruturais de mercado e promover inclusão produtiva, desde que implementado com atenção às condicionantes identificadas.

Em síntese, o painel de especialistas cumpre papel fundamental no amadurecimento do trabalho, funcionando como mecanismo de validação e aprimoramento do desenho da política. Ao articular evidências qualitativas e quantitativas, a análise consolida uma compreensão mais sofisticada do problema e da solução, reforçando a coerência entre diagnóstico, modelo, implementação e avaliação. Essa integração fortalece a proposta e a posiciona não apenas como uma solução viável, mas como um arranjo institucional consistente, alinhado às melhores práticas contemporâneas de políticas públicas.

4. MODELO DE NEGÓCIO PÚBLICO

A evolução do modelo proposto neste trabalho reflete um processo de amadurecimento analítico orientado tanto pelo diagnóstico estrutural apresentado quanto pelos insights do painel de especialistas. Inicialmente concebida como uma plataforma digital de e-commerce voltada à conexão direta entre produtores e consumidores finais, a proposta partia de uma lógica predominantemente B2C, ancorada na ampliação do acesso a mercados por meio da digitalização da oferta produtiva. Esse desenho original reconheceu corretamente o potencial da tecnologia como mecanismo de redução de assimetrias de informação e ampliação da visibilidade de produtos territoriais. No entanto, sua limitação residia na dependência de fatores como escala, capacidade de marketing, logística e previsibilidade de demanda, elementos que tendem a restringir o alcance de soluções baseadas exclusivamente em dinâmicas de mercado aberto, especialmente em contextos de elevada vulnerabilidade socioeconômica.

A partir da incorporação das contribuições do painel de especialistas, o modelo passa por uma inflexão conceitual relevante, deixando de ser interpretado como uma solução tecnológica centrada no e-commerce e passando a ser estruturado como uma política pública

orientada à organização de mercados. Essa transição não implica abandono do modelo original, mas sua reconfiguração dentro de um arranjo mais amplo, no qual diferentes canais de comercialização coexistem de forma complementar. Nesse novo desenho, consolida-se um modelo híbrido que combina B2C e B2G, no qual o acesso a mercados institucionais assume papel estruturante, enquanto a venda direta ao consumidor permanece como canal adicional de diversificação de renda e valorização territorial da produção.

Essa mudança de perspectiva permite definir o modelo como uma infraestrutura pública digital de mercado, isto é, um arranjo institucional e tecnológico capaz de organizar, estruturar e ampliar o acesso de pequenos produtores a oportunidades econômicas de forma sistemática e inclusiva.

Diferentemente de plataformas digitais tradicionais, cuja lógica se orienta pela intermediação de transações, a proposta aqui desenvolvida se ancora em uma abordagem de *policy design* alinhada a referenciais contemporâneos de GovTech e às diretrizes de organismos internacionais como a OCDE, segundo as quais o Estado pode atuar como indutor e estruturador de mercados, especialmente em contextos onde falhas de coordenação e assimetrias de acesso limitam a participação de determinados grupos econômicos.

Nesse sentido, o modelo estabelece uma clara diferenciação entre os papéis desempenhados pelos diferentes canais de mercado. O canal B2G assume função central, na medida em que oferece demanda estruturada, previsível e em escala, por meio de instrumentos de compras públicas e contratações institucionais. Esse canal permite reduzir incertezas associadas à comercialização, ampliar a estabilidade de renda das famílias produtoras e garantir maior aderência entre oferta e demanda.

Por sua vez, o canal B2C permanece relevante como mecanismo de autonomia produtiva, diversificação de mercados e valorização da identidade territorial dos produtos, contribuindo para ampliar margens e fortalecer a relação direta com consumidores. Eventualmente, o modelo pode ainda incorporar canais B2B como extensão futura, conectando produtores a redes varejistas e parceiros comerciais, embora esse não constitua o eixo central da política no momento.

A operacionalização desse modelo híbrido depende da construção de uma arquitetura institucional em camadas, que articula dimensões de mercado, tecnologia, capacitação produtiva e governança pública. Na camada de mercado, a política organiza e integra diferentes canais de comercialização, com ênfase na inserção em mercados institucionais, ao mesmo tempo em que preserva a possibilidade de atuação em mercados abertos. Na camada de

infraestrutura pública digital, a plataforma deixa de ser compreendida como um marketplace convencional e passa a atuar como um sistema estruturante, responsável por organizar informações, traduzir exigências burocráticas, apoiar a construção de propostas comerciais e facilitar o acesso dos produtores aos diferentes canais disponíveis. Essa infraestrutura atua, portanto, como mediadora entre produtores e mercado, reduzindo custos de transação e ampliando a capacidade de participação.

Na camada de capacitação e organização produtiva, o modelo incorpora ações voltadas à qualificação orientada à demanda, à padronização produtiva, à melhoria da qualidade e à formalização progressiva dos produtores. Essa dimensão é fundamental para garantir que a inserção em mercados mais estruturados não se limite ao acesso formal, mas se traduza em participação efetiva e sustentável.

Já na camada de governança pública, o modelo exige a construção de um arranjo institucional capaz de articular diferentes níveis de governo e múltiplos setores da administração pública, incluindo assistência social, desenvolvimento econômico, inovação e transformação digital. Essa governança deve combinar coordenação estratégica em nível estadual com execução descentralizada nos territórios, permitindo adaptação às especificidades locais.

O papel do Estado, nesse arranjo, é significativamente ampliado e reposicionado. Em linha com abordagens contemporâneas de *policy design*, o Estado atua como indutor de mercado, ao estruturar condições para o funcionamento de mercados mais inclusivos; como facilitador de mercado, ao reduzir barreiras de entrada e facilitar o acesso de pequenos produtores; como coordenador, ao articular atores públicos e privados; e como definidor de regras, ao garantir previsibilidade, confiança e conformidade institucional. Essa atuação não implica substituição do mercado, mas sua organização e indução, especialmente em contextos onde sua operação espontânea tende a reproduzir desigualdades estruturais.

Do ponto de vista jurídico-operacional, a implementação dessa infraestrutura pública digital de mercado pode se dar por meio de diferentes instrumentos, a depender do estágio de maturidade da política. Em fases iniciais, mecanismos como Acordos de Cooperação Técnica permitem a realização de projetos-piloto e testes controlados em territórios específicos. Em contextos de maior incerteza tecnológica, instrumentos como o Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI) oferecem base adequada para desenvolvimento e validação da solução.

Em fases de consolidação e escala, a contratação por meio de instrumentos administrativos tradicionais viabiliza a institucionalização da plataforma como serviço público.

Em todos os casos, é fundamental explicitar que a plataforma não realiza compras públicas nem intermedia pagamentos, atuando exclusivamente como infraestrutura de habilitação, acesso e participação dos produtores nos processos institucionais existentes.

A incorporação dos insights do painel de especialistas reforça a centralidade dessa abordagem. A análise evidencia que soluções baseadas exclusivamente em tecnologia tendem a ser insuficientes para enfrentar problemas estruturais de inclusão produtiva, sendo necessária a construção de arranjos institucionais capazes de integrar governança, organização produtiva e acesso a mercados. Nesse sentido, a plataforma deixa de ser entendida como solução final e passa a ser concebida como instrumento dentro de uma arquitetura mais ampla de política pública, consolidando sua função como infraestrutura pública digital de mercado.

Essa reconfiguração do modelo também amplia sua capacidade de geração de valor público. Ao estruturar o acesso a mercados, a política contribui para aumentar a renda das famílias, reduzir a dependência de intermediários, ampliar a previsibilidade econômica e melhorar a eficiência do gasto público, ao mesmo tempo em que fortalece dinâmicas de desenvolvimento territorial.

A integração com sistemas de monitoramento, como o Score de Inclusão Produtiva (SIP), permite ainda a geração contínua de dados e evidências, qualificando a tomada de decisão e possibilitando ajustes iterativos na implementação da política.

Entretanto, a efetividade desse modelo depende de condicionantes institucionais relevantes. A capacidade de coordenação entre diferentes órgãos e níveis de governo, a organização produtiva dos beneficiários, a adesão dos produtores e a existência de capacidades administrativas nos territórios são fatores críticos para o sucesso da política. Além disso, a governança multinível se apresenta como elemento central, exigindo alinhamento entre estratégias estaduais e execução local, bem como mecanismos de monitoramento e adaptação contínua.

O modelo de negócio público aqui proposto estabelece as bases conceituais e institucionais para o plano de implementação apresentado no capítulo seguinte. Ao definir a política como uma infraestrutura pública digital de mercado, o desenho evidencia que sua operacionalização requer uma estratégia faseada, territorializada e orientada por evidências, na qual a coordenação institucional e a capacidade de execução serão determinantes para sua efetividade e sustentabilidade ao longo do tempo.

5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A formulação do Família Mais Digital deve partir do reconhecimento de que, no Maranhão e no Piauí, a vulnerabilidade socioeconômica convive com capacidades produtivas já instaladas nos territórios, especialmente em atividades como agricultura familiar, produção alimentícia e artesanato. Entretanto, tais competências permanecem subaproveitadas porque esbarram em entraves de comercialização, baixa inserção em mercados mais amplos, reduzida agregação de valor e limitada apropriação de ferramentas digitais, o que impede a conversão do trabalho familiar em renda estável e desenvolvimento local. Dessa maneira, o problema público a ser enfrentado não é a pobreza em termos abstratos, mas a ausência de uma arquitetura estatal capaz de conectar produção, tecnologia, circulação econômica e oportunidades territoriais.

Nesse sentido, a consistência do plano de implementação não pode ser analisada apenas a partir de seu desenho formal, mas exige atenção às capacidades estatais necessárias para sua efetivação. Ainda que a proposta esteja ancorada em uma lógica integrada, a articulação intersetorial não se sustenta exclusivamente por diretrizes normativas, dependendo de rotinas institucionais, mecanismos de responsabilização e incentivos alinhados entre burocracias que, frequentemente, operam sob racionalidades distintas. Como destacam estudos sobre implementação, a coordenação entre órgãos públicos requer arranjos institucionais que viabilizem cooperação efetiva no nível operacional, e não apenas alinhamento formal entre políticas (LOTTA, 2019; HILL; HUPE, 2002). Assim, o desafio da política não reside apenas em estruturar fluxos coordenados, mas em garantir que esses fluxos se traduzam em cooperação concreta no cotidiano da execução, pensando a estrutura local e seu processo adaptativo.

Além disso, a robustez do plano pode ser ampliada mediante a explicitação mais precisa de sua teoria da mudança, sobretudo no que se refere aos mecanismos que conectam capacitação produtiva, digitalização e geração de renda. Embora o percurso esteja delineado ao longo das etapas propostas, torna-se fundamental explicitar como cada componente contribui para resultados intermediários e, posteriormente, para impactos estruturais, evitando lacunas entre a execução das atividades e a transformação concreta das condições de vida das famílias. Nesse campo, a literatura de avaliação de políticas públicas enfatiza que intervenções eficazes dependem de cadeias causais claras entre insumos, atividades e resultados, sob pena de produzirem apenas efeitos parciais (GERTLER et al., 2016). Desse modo, o fortalecimento

dessa lógica contribui não apenas para a coerência analítica da proposta, como também para sua capacidade de avaliação e replicação.

Por outro lado, é necessário reconhecer que políticas de inclusão produtiva operam sob restrições estruturais que extrapolam o escopo direto da intervenção estatal. Em territórios marcados por baixa diversificação econômica, a ampliação da oferta produtiva pode não ser acompanhada por crescimento equivalente da demanda, gerando pressões competitivas que limitam o aumento da renda. Conforme argumenta a literatura econômica, falhas de mercado e restrições estruturais podem reduzir a efetividade de intervenções voltadas à geração de renda quando não acompanhadas de estratégias de expansão de demanda e inserção em cadeias mais dinâmicas (STIGLITZ, 2000; RODRIK, 2015). Nesse cenário, a sustentabilidade da política dependerá da capacidade de articular estratégias que transcendam o nível local.

Ademais, a dimensão territorial da política exige uma leitura que vá além da adaptação operacional, incorporando o território como espaço ativo de construção da intervenção pública. Isso implica reconhecer que a implementação não ocorre em um vazio institucional, mas em contextos atravessados por redes sociais, arranjos produtivos locais e distintas capacidades organizativas. Como destaca Evans (1995), o desenvolvimento depende da capacidade do Estado de se enraizar nas dinâmicas locais sem perder sua coordenação estratégica, o que reforça a importância da interação entre burocracia pública e atores territoriais. Nesse sentido, essa interação não deve ser compreendida apenas como suporte à execução, mas como elemento constitutivo da política.

Sob essa perspectiva, a proposta ganha densidade ao adotar uma lógica intergeracional que articula o saber produtivo acumulado pelas famílias com a familiaridade digital dos jovens, convertendo uma aparente clivagem geracional em ativo estratégico de inclusão econômica. Em vez de tratar juventude e mundo do trabalho como dimensões apartadas, a iniciativa reposiciona os mais novos como mediadores tecnológicos da produção doméstica e comunitária, ao passo que valoriza os conhecimentos já existentes entre agricultores, cozinheiras, artesãos e pequenos produtores locais. Assim, a intervenção deixa de ser apenas distributiva e passa a constituir um mecanismo de ativação de capacidades, fortalecimento familiar e dinamização territorial.

No plano institucional, a política precisa ser estruturada como um arranjo integrado de identificação de beneficiários, qualificação produtiva, capacitação digital, apoio à formalização, certificação de produtos, inserção comercial e acompanhamento técnico continuado. Tal desenho exige que o poder público não opere de modo fragmentado, mas

organize fluxos coordenados entre assistência social, desenvolvimento econômico, educação profissional, extensão rural, juventude, inovação e gestão de dados, criando uma trilha de implementação que acompanhe a família desde o diagnóstico inicial até sua entrada qualificada no mercado. Por conseguinte, o êxito da proposta dependerá menos de ações isoladas e mais da capacidade de compor uma engrenagem pública coerente, territorializada e orientada por objetivos comuns.

A plataforma pública de comercialização, por sua vez, deve ser compreendida não como mero instrumento tecnológico, mas como infraestrutura de mercado voltada à correção de assimetrias que historicamente excluiu pequenos produtores das cadeias de valor mais dinâmicas.

Ao reunir vitrine digital, mecanismos de certificação, padronização mínima de oferta, apoio à identidade territorial dos produtos e facilidades de conexão com consumidores e compradores institucionais, essa solução pode reduzir barreiras de entrada e ampliar a visibilidade econômica de mercadorias antes restritas a circuitos locais de baixa escala. Nessa chave, o ambiente digital assume função pública estratégica, pois transforma tecnologia em mediação concreta entre produção popular, demanda e desenvolvimento regional.

Em termos de governança, o modelo de implementação requer um centro coordenador em nível estadual, com capacidade de pactuação interfederativa e articulação permanente com municípios, entidades de assistência técnica, organizações comunitárias, parceiros de capacitação e suporte tecnológico.

Essa governança deve combinar direção estratégica central com execução territorial descentralizada, de modo que critérios, padrões, indicadores e funcionalidades da plataforma sejam comuns, mas a mobilização das famílias, o acompanhamento e a adaptação operacional respeitem as especificidades econômicas, logísticas e culturais de cada localidade. Desse modo, preserva-se simultaneamente a unidade do programa e a flexibilidade indispensável para operar em contextos marcados por desigualdade de infraestrutura, heterogeneidade produtiva e distintas capacidades administrativas.

A implementação, portanto, tende a ganhar maior robustez quando organizada em fases sucessivas e articuladas, começando pelo mapeamento territorial e seleção de localidades prioritárias, avançando para mobilização e adesão das famílias, prosseguindo com qualificação produtiva e letramento digital, e culminando na inserção assistida na plataforma. Na sequência, torna-se essencial manter uma etapa de acompanhamento continuado, com suporte técnico para uso da ferramenta, melhoria da apresentação dos produtos, regularização progressiva e

enfrentamento de gargalos logísticos, evitando que a entrada no sistema digital se converta em adesão meramente formal. Com isso, a política passa a operar como trajetória de inclusão produtiva e não como ação pontual, o que amplia sua consistência institucional e sua possibilidade de replicação.

No campo do monitoramento, a construção do Score de Inclusão Produtiva (SIP) pode oferecer uma base analítica para acompanhar a evolução das famílias ao longo do ciclo de implementação, considerando dimensões como adesão, capacitação, presença digital, inserção comercial, regularização e fortalecimento da renda. Mais do que um indicador isolado, esse escore deve funcionar como instrumento de gestão orientada por evidências, permitindo identificar perfis de maior vulnerabilidade, comparar desempenhos entre territórios, revisar estratégias de apoio e qualificar a tomada de decisão pública em tempo oportuno. Em consequência, o monitoramento deixa de cumprir papel meramente burocrático e assume centralidade como tecnologia de aprendizagem institucional e aperfeiçoamento contínuo da intervenção.

Ademais, isso pode ser visto e pode representar um avanço relevante ao capturar múltiplas dimensões da trajetória das famílias, sua efetividade dependerá da forma como os dados produzidos serão incorporados aos processos decisórios. Experiências internacionais indicam que sistemas de monitoramento tendem a perder relevância quando operam de forma dissociada da gestão, limitando-se à produção de relatórios sem impacto sobre a condução da política (OECD, 2019; JANNUZZI, 2016). Dessa forma, o desafio central não é apenas medir, mas transformar evidências em insumo estratégico para ajustes contínuos, promovendo aprendizado institucional e maior responsividade da intervenção.

Por fim, pode-se dizer que a centralidade da plataforma digital como infraestrutura pública demanda uma compreensão ampliada do papel do Estado na organização de mercados contemporâneos. Mais do que um instrumento de intermediação, a digitalização reconfigura as condições de acesso, visibilidade e participação econômica, especialmente para grupos historicamente excluídos. Nesse sentido, estudos sobre governo digital destacam que o uso de plataformas pode redefinir a relação entre Estado, cidadãos e mercados, ampliando oportunidades de inclusão econômica (MARGETTS; NAUMANN, 2017).

Assim, ao atuar como mediadora entre produção popular e demanda, a plataforma não apenas reduz barreiras de entrada, mas redefine as possibilidades de inserção produtiva, consolidando-se como elemento estratégico para a construção de mercados mais acessíveis e dinâmicos.

Nossa validação do desenho por meio de painel de especialistas e a apresentação de um mockup funcional da plataforma são recursos decisivos para conferir maturidade técnica e plausibilidade administrativa à proposta, inclusive porque o próprio documento de trabalho já indica essa sequência como etapa constitutiva da consolidação da Entrega final. O painel permitiu submeter o arranjo a leitura crítica multidisciplinar, testar coerência entre problema, objetivos, governança e execução, enquanto o protótipo torna visível a experiência de uso e materializa a solução pública que se pretende defender.

Portanto, o Família Mais Digital se apresenta como uma inovação governamental promissora ao combinar inclusão produtiva, transformação digital e desenvolvimento territorial em um modelo capaz de reconhecer vocações locais, ativar capacidades familiares e ampliar a presença do Estado como indutor de mercados mais acessíveis e equitativos.

5.1 Desenho da implementação

Elemento	Síntese
Título do projeto	Família Mais Digital: Projeto de Inclusão Produtiva Intergeracional e Plataforma Pública de Comercialização para Desenvolvimento Territorial nos Estados do Maranhão e Piauí
Problema público	Capacidades produtivas familiares existentes permanecem subutilizadas devido a falhas de mercado, baixa digitalização, pouca agregação de valor e dificuldade de acesso à demanda.
Objetivo geral	Estruturar uma política pública de inclusão produtiva intergeracional que conecte produção familiar, capacitação digital juvenil e comercialização por plataforma pública.
Público-alvo	Famílias vulneráveis com experiência produtiva local e jovens dessas famílias com potencial de atuação digital.
Foco territorial	Territórios do Maranhão e do Piauí com presença de economias familiares, desigualdades socioeconômicas e necessidade de soluções adaptadas ao contexto local.

Eixos de implementação	Mobilização territorial; qualificação produtiva; capacitação digital; formalização e certificação; inserção na plataforma; acompanhamento técnico; monitoramento por evidências.
Governança	Coordenação estadual + articulação municipal + assistência técnica + parceiros tecnológicos + atores comunitários + instância de monitoramento.
Etapas de execução	1. Diagnóstico e seleção territorial. 2. Mobilização e adesão. 3. Capacitação produtiva e digital. 4. Inserção assistida na plataforma. 5. Acompanhamento e ajustes. 6. Expansão e replicabilidade.
Plataforma pública	Infraestrutura digital de comercialização para reduzir assimetrias de mercado, ampliar visibilidade, organizar oferta e conectar produtos territoriais à demanda.
Monitoramento	Uso do Score de Inclusão Produtiva (SIP) para acompanhar adesão, capacitação, presença digital, inserção comercial, formalização e evolução da renda.
Painel de especialistas	Estratégia de validação técnica e institucional do desenho da política, com revisão crítica de coerência, viabilidade e arranjo de implementação.
Mockup	Protótipo funcional da plataforma para materializar a proposta, apoiar a validação e demonstrar a experiência prática da solução pública.

5.2 Quadro síntese

Etapa	**Objetivo**	**Ações centrais**	**Atores envolvidos**	**Entrega esperada**	**Risco principal**

1. Seleção territorial	Definir territórios prioritários e condições de entrada	Aplicar critérios socioeconômicos, mapear vocações produtivas, verificar conectividade e capacidade local	Coordenação estadual, municípios, equipes técnicas, lideranças territoriais	Territórios e público prioritário definidos	Escolha de áreas sem suporte mínimo para execução
2.Mobilização e adesão	Engajar famílias e pactuar participação	Busca ativa, reuniões locais, escuta das famílias, cadastro qualificado, definição de papéis intergeracionais	Municípios, assistência social, organizações comunitárias, equipes locais	Base inicial de famílias aderidas	Adesão baixa ou cadastro sem critério produtivo
3.Capacitação produtiva e digital	Preparar famílias e jovens para comercialização qualificada	Formação produtiva, letramento digital, melhoria de processos, orientação sobre identidade e apresentação do produto	Formadores, assistência técnica, parceiros educacionais, suporte tecnológico	Famílias aptas à entrada assistida	Formação desconectada da prática comercial
4. Inserção assistida na plataforma	Colocar a oferta no ambiente digital com	Cadastro de produtos, testes de navegação, organização do catálogo,	Equipe de tecnologia, coordenação do programa, jovens	Produtos publicados e operação inicial da	Presença digital formal sem conversão

	suporte inicial	ativação de perfis e rotinas de uso	mediadores, produtores	plataform a	em vendas
5.Acompanham ento e ajustes	Sustentar o uso da plataforma e corrigir gargalos	Mentoria, apoio logístico, revisão de estratégias comerciais, suporte técnico, incentivo à formalização	Coordenação estadual, municípios, assistência técnica, equipe de dados	Ciclo de melhoria contínua em curso	Evasão, baixa recorrênci a de uso ou gargalos logísticos
6. Expansão e replicabilidade	Avaliar resultados e preparar ampliação	Analisar evidências, consolidar aprendizados, ajustar desenho, definir critérios de expansão	Coordenação central, avaliadores, parceiros institucionais, painel técnico	Plano de expansão baseado em evidência s	Escala sem maturação suficiente do piloto

5.3 Cronograma sintético

Fase	**Período estimado**	**Marco principal**	**Dependência**	**Evidência de conclusão**
Preparação técnico-institucional	Mês 1	Consolidação do diagnóstico, fundamentação e desenho institucional	Documento-base organizado	Versão técnica preliminar validada internamente

Validação inicial	Mês 2	Painel de especialistas e teste do mockup	Documento preliminar + protótipo funcional	Ajustes consolidados após devolutivas
Seleção territorial	Meses 2 a 3	Definição dos territórios-piloto	Validação inicial concluída	Lista de territórios e critérios formalizados
Mobilização e adesão	Meses 3 a 4	Engajamento das famílias e cadastro qualificado	Territórios selecionados	Base de participantes aderidos
Capacitação produtiva e digital	Meses 4 a 6	Formação inicial concluída	Adesão consolidada	Famílias e jovens aptos à operação inicial
Inserção assistida na plataforma	Meses 6 a 8	Entrada dos primeiros produtos no sistema	Capacitação concluída	Catálogo ativo e operação piloto em andamento
Acompanhamento e ajustes	Meses 8 a 10	Correção de gargalos e fortalecimento do uso	Inserção inicial realizada	Relatórios de uso, suporte e melhoria
Avaliação e expansão	Meses 10 a 12	Análise do SIP e decisão sobre replicabilidade	Dados do piloto consolidados	Plano de expansão e recomendações finais

6. VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA

A viabilidade econômico-financeira do Projeto de Inclusão Produtiva Intergeracional e Plataforma Pública de Comercialização para Desenvolvimento Territorial nos Estados do Maranhão e Piauí baseia-se inicialmente na articulação entre investimento público, fortalecimento dos arranjos produtivos locais e ampliação das oportunidades de geração de trabalho e renda por meio de uma plataforma digital pública de comercialização.

O projeto prevê a integração de jovens, adultos e idosos em atividades produtivas, especialmente na agricultura familiar, artesanato, economia criativa e serviços digitais, criando um ambiente favorável ao aumento da produtividade e ao fortalecimento da autonomia financeira das famílias participantes. Nesse contexto, os recursos públicos iniciais serão destinados principalmente à estruturação da plataforma tecnológica, capacitação dos beneficiários, aquisição de equipamentos básicos e apoio à logística de comercialização.

Sob a perspectiva econômica, a proposta demonstra potencial sustentável ao considerar a ampliação do acesso ao mercado para produtos e serviços locais por meio da plataforma pública, reduzindo intermediários e elevando a margem de retorno dos produtores. A comercialização digital permitirá maior inserção em mercados institucionais e privados, incluindo programas de compras governamentais, comércio eletrônico regional e cadeias curtas de comercialização.

Estima-se que, com a adesão progressiva de produtores e empreendedores locais, o volume de transações realizadas na plataforma cresça gradualmente nos primeiros anos de implementação, promovendo impactos positivos na economia regional, na formalização de pequenos negócios e na dinamização das atividades produtivas nos territórios atendidos.

Além disso, a proposta apresenta sustentabilidade econômica ao adotar um modelo de governança pública colaborativa, no qual a manutenção da plataforma e das ações de capacitação poderá ocorrer por meio de recursos públicos, parcerias institucionais e eventuais contribuições simbólicas associadas aos serviços ofertados no ambiente digital.

Os impactos esperados incluem a criação de novas oportunidades de ocupação produtiva, incremento da renda familiar, estímulo ao empreendedorismo comunitário e fortalecimento das economias locais do Maranhão e do Piauí. Dessa forma, a relação entre investimento público e retorno social demonstra elevada capacidade de promoção da inclusão produtiva, redução das desigualdades regionais e fortalecimento do desenvolvimento sustentável.

Adicionalmente, a sustentabilidade da iniciativa pode ser compreendida sob a ótica do empreendedorismo como instrumento de transformação social e geração de valor econômico. Conforme destaca Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios, "empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades" (DORNELAS, 2016, p. 16).

Nesse sentido, o projeto estrutura um ambiente favorável para que produtores rurais, artesãos, jovens empreendedores e trabalhadores da economia criativa transformem conhecimentos e habilidades locais em oportunidades concretas de inserção econômica. A plataforma digital pública atuará como mecanismo de integração produtiva e ampliação do acesso ao mercado, reduzindo barreiras históricas de comercialização enfrentadas por populações em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade do projeto de estimular o empreendedorismo local e fortalecer pequenos empreendimentos sustentáveis. Dornelas (2016, p. 13) afirma que "os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto", evidenciando que iniciativas inovadoras podem gerar impactos econômicos e sociais significativos quando associadas ao planejamento e à gestão estratégica.

Assim, a proposta ultrapassa a simples criação de uma plataforma digital, consolidando um ecossistema de desenvolvimento regional fundamentado na inclusão produtiva intergeracional, na inovação social e na valorização da produção local. A capacitação técnica e empreendedora dos participantes contribuirá para ampliar a competitividade dos empreendimentos, melhorar a qualidade dos produtos ofertados e fortalecer a inserção dos produtores nos mercados regionais e institucionais.

Por fim, o caráter estruturante da iniciativa evidencia seu potencial multiplicador sobre as economias municipais e regionais. A ampliação da circulação de recursos financeiros nos territórios beneficiados poderá gerar efeitos indiretos positivos, como fortalecimento do comércio local, aumento do consumo interno, incentivo à formalização de pequenos empreendedores e expansão da arrecadação tributária municipal. Sob essa perspectiva, o investimento público inicial apresenta significativa capacidade de retorno social e econômico, sobretudo por promover inclusão produtiva e desenvolvimento sustentável de forma integrada.

Conforme ressalta Dornelas (2016, p. 15), "o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco", aspecto que reforça a relevância de políticas públicas inovadoras voltadas à transformação socioeconômica dos territórios atendidos.

7. SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A implementação de políticas públicas voltadas à inclusão produtiva exige o desenho institucional adequado de instrumentos de apoio à produção e ao acesso a mercados, mas também a criação de mecanismos consistentes de monitoramento e avaliação capazes de acompanhar seus resultados ao longo do tempo. No caso do projeto de política pública proposto, direcionado ao fortalecimento da capacidade produtiva de famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica nos estados do Piauí e do Maranhão, o sistema de monitoramento assume um papel central na sustentação do processo de intervenção. O monitoramento e a avaliação deixam de representar apenas instrumentos de controle administrativo e passam aqui a constituir ferramentas estratégicas de gestão orientada a evidências.

O modelo proposto parte da lógica de gestão baseada em resultados, que busca acompanhar a evolução concreta das famílias participantes ao longo da implementação do programa. O sistema de monitoramento considera indicadores relacionados à geração de renda, ao acesso a mercados, à formalização produtiva e ao nível de digitalização das atividades comerciais desenvolvidas pelos participantes. Dessa forma, os resultados esperados da política incluem o aumento da renda proveniente de atividades produtivas, a ampliação do volume de comercialização, o fortalecimento da presença dos produtores em mercados ampliados e a expansão da formalização econômica

Para operacionalizar esse acompanhamento de resultados, o modelo propõe o desenvolvimento de um instrumento denominado Score de Inclusão Produtiva (SIP). Esse score funcionará como um indicador composto capaz de sintetizar diferentes dimensões da evolução produtiva das famílias participantes ao longo do programa. Ao integrar variáveis como renda produtiva, inserção em canais de mercado, digitalização da comercialização, formalização das atividades e participação em processos de capacitação, o SIP permitirá acompanhar de forma integrada a trajetória produtiva dos participantes.

O funcionamento do sistema de monitoramento também depende da construção de uma linha de base inicial que estabeleça a situação de partida das famílias participantes. Essa linha de base será construída a partir de dados provenientes do Cadastro Único, complementados por informações sobre o perfil produtivo das famílias, estimativas iniciais de renda e o nível de digitalização das atividades econômicas. A definição dessa base inicial permite estabelecer

parâmetros comparativos que tornam possível medir a evolução das famílias ao longo da implementação da política pública.

Além da construção da linha de base, o sistema de monitoramento utilizará diferentes fontes de dados administrativos e digitais. Entre essas fontes estão os registros administrativos gerados pela própria política pública, os dados produzidos pela plataforma digital de comercialização e as informações relacionadas ao volume de vendas e aos canais de mercado acessados pelos produtores participantes. A integração dessas informações possibilitará a construção de painéis de monitoramento que apoiarão a gestão pública no acompanhamento contínuo da política.

Esses painéis de monitoramento permitirão aos gestores públicos acompanhar de forma sistemática a evolução dos principais indicadores da política pública. A visualização integrada dos dados facilitará a identificação de gargalos operacionais, diferenças de desempenho entre territórios e oportunidades de melhoria na implementação da intervenção.

Outro elemento relevante do modelo de avaliação consiste na realização de um painel de especialistas voltado à validação e ao aprimoramento do desenho institucional da política pública. Esse painel reunirá especialistas com experiência em diferentes áreas estratégicas para a intervenção, incluindo planejamento governamental, governança do Cadastro Único e proteção social, desenvolvimento econômico, plataformas digitais e acesso a mercado, monitoramento e avaliação de políticas públicas e educação profissional voltada à qualificação produtiva. A diversidade de perspectivas permitirá ampliar a robustez analítica do programa e fortalecer sua aderência à realidade institucional dos territórios.

As contribuições desses especialistas serão coletadas por meio de questionários estruturados que combinam perguntas de corte e perguntas setoriais. As perguntas de corte serão respondidas por todos os especialistas e permitirão avaliar percepções comuns sobre aspectos centrais da política pública, como a relevância do problema público, a presença de falhas de mercado e o papel do Estado na criação de infraestrutura de acesso a mercado. Já as perguntas setoriais aprofundarão temas específicos relacionados à área de atuação de cada especialista.

A análise das respostas obtidas no painel de especialistas seguirá uma estrutura analítica que combina abordagens quantitativas e qualitativas. Inicialmente será realizada a comparação quantitativa das respostas às perguntas de corte, permitindo identificar padrões de convergência ou divergência entre diferentes áreas de conhecimento. Em seguida, as respostas abertas serão

analisadas qualitativamente e confrontadas com dados oficiais, literatura especializada e a teoria da mudança que fundamenta o desenho do programa de política pública.

Outro aspecto relevante do sistema de monitoramento refere-se à possibilidade de realização de avaliações de impacto ao longo do tempo. A existência de uma linha de base inicial, combinada à definição clara de indicadores de resultado e à coleta sistemática de dados, cria condições para que análises futuras possam avaliar os efeitos da política sobre variáveis como geração de renda, formalização produtiva, inserção em mercados e dinamização econômica territorial. Esse tipo de avaliação é particularmente importante em políticas de inclusão produtiva, cujos resultados tendem a emergir de forma gradual.

A periodicidade do monitoramento constitui outro componente importante do modelo proposto. O acompanhamento de indicadores operacionais poderá ocorrer em ciclos mensais ou trimestrais, especialmente no que se refere aos dados gerados pela plataforma digital e ao volume de comercialização dos produtos. Paralelamente, avaliações mais abrangentes de resultados poderão ser realizadas em intervalos maiores, permitindo observar tendências de evolução produtiva e mudanças estruturais na inserção econômica das famílias participantes.

A adoção de sistemas de monitoramento orientados a dados também se insere em uma agenda mais ampla de fortalecimento da governança de dados no setor público brasileiro. Estados e municípios têm avançado na utilização de bases administrativas, sistemas digitais e indicadores de desempenho para aprimorar a qualidade da gestão pública. Assim, a estrutura de monitoramento proposta neste trabalho contribui para alinhar o programa a práticas contemporâneas de gestão baseada em evidências.

O sistema de monitoramento e avaliação proposto busca criar condições institucionais para acompanhar de forma consistente os efeitos da política pública sobre a inclusão produtiva e a geração de renda das famílias participantes. Ao permitir o acompanhamento sistemático dos resultados e o ajuste contínuo das estratégias de implementação, esse modelo fortalece a capacidade do Estado de aprender com a execução da política pública. Dessa forma, um sistema robusto de monitoramento e avaliação amplia a transparência e a efetividade da intervenção, e também contribui para consolidar evidências sobre sua capacidade de promover desenvolvimento territorial inclusivo.

8. REFERÊNCIAS

8.1. Referências teóricas

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. *Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BANCO MUNDIAL. *Inclusion matters: the foundation for shared prosperity*. Washington, DC: World Bank, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EVANS, Peter. *Embedded autonomy: states and industrial transformation*. Princeton: Princeton University Press, 1995

GERTLER, Paul; MARTINEZ, Sebastián; PREMAND, Patrick; RAWLINGS, Laura; VERMEERSCH, Christel. *Impact evaluation in practice*. 2. ed. Washington, DC: World Bank, 2016.

HILL, Michael; HUPE, Peter. *Implementing public policy: governance in theory and in practice*. London: Sage, 2002.

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. Campinas: Alínea, 2016.

LOTTA, Gabriela. *Burocracia e implementação de políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

MARGETTS, Helen; NAUMANN, Alina. *Digital government at work*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

NERI, Marcelo. *A nova classe média: o lado brilhante dos pobres*. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

NORTH, Douglass C. *Instituições, mudança institucional e desempenho econômico*. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

OECD. *Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use*. Paris: OECD Publishing, 2019.

OECD. *Policy framework for inclusive growth*. Paris: OECD Publishing, 2018.

PRESSMAN, Jeffrey; WILDAVSKY, Aaron. *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press, 1984.

RODRIK, Dani. *Economics rules: the rights and wrongs of the dismal science*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

STIGLITZ, Joseph. *Economics of the public sector*. 3. ed. New York: Norton, 2000.

YUNUS, Muhammad. Criando um negócio social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

8.2. Fontes institucionais e dados oficiais

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. *Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal*. Disponível em: https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/cadastro-unico. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. *Base de dados do Cadastro Único*. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores sociais e econômicos*. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

8.3. Fontes primárias – painel de especialistas

AGUIAR, Luciano. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

CONTI, Diego. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

COUTO JÚNIOR, José Marcos. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

LIMA, Leonardo Sampaio. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

LUCAS, Diarlison. Entrevista concedida ao Painel de especialistas - Projeto Família mais Digital. 2026.

MATOS, Roberto Santos. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

VELOSO, Dinair. Entrevista concedida ao Painel de especialistas – Projeto Família Mais Digital. 2026.

8.4. Marcos regulatórios

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Princípios e instrumentos para o Governo Digital.

BRASIL. Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Marco Legal das Startups.

BRASIL. Lei nº 14.628, de 20 de julho de 2023. Institui o novo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

TABELA 1: Consolidação dos principais aprendizados e implicações estratégicas do painel.

Insight	Evidência	Tipo	Implicação
Falha de mercado é estrutural (não apenas acesso)	Luciano / Diego / José Marcos / Dinair / Roberto / Bonfim	Estrutural	Atuar em demanda, intermediação, escala produtiva e organização coletiva
Baixa densidade produtiva limita inclusão	Roberto / Bonfim	Estrutural	Incluir eixo de organização produtiva (cooperativas, redes, escala)
Plataforma não é apenas marketplace	Luciano / Dinair / Bonfim	Estratégico	Estruturar modelo B2G/B2B com indução de demanda pública e privada
Mercado é fragmentado e dominado por intermediários	Diego / Roberto / Bonfim	Estrutural	Criar mecanismos de desintermediação e coordenação de mercado
Formalização é condição para acesso a mercado	Luciano / Diego / Dinair	Estrutural	Integrar formalização com geração de renda e acesso a canais
Digital é meio (não solução)	Luciano / Diego / Leonardo / José Marcos / Dinair / Roberto / Bonfim	Estratégico	Integrar tecnologia com logística, produção e organização econômica
Digital reduz custos, mas depende de escala	Roberto / Bonfim	Operacional	Condicionar uso da tecnologia à escala e à capacidade produtiva
Estado deve ser indutor e coordenador (não executor)	Dinair / Roberto / Bonfim / Luciano	Institucional	Estruturar política como mecanismo de coordenação de mercado
Compras públicas são motor de mercado	Dinair / Bonfim / Luciano	Estratégico	Incorporar demanda governamental como eixo central do modelo
Governança híbrida é necessária	Luciano / Diego / Dinair / Roberto	Institucional	Modelo público-privado com Estado como articulador
Política não funciona isoladamente	Bonfim / José Marcos / Dinair	Estratégico	Integrar com políticas de produção, assistência e educação
Capacitação isolada não gera renda	Leonardo / José Marcos / Dinair	Estrutural	Integrar formação com mercado e produção desde o início
Territorialização é condição de sucesso	Leonardo / José Marcos / Dinair / Bonfim	Estrutural	Adaptar política às cadeias produtivas e vocações locais
Prática desde o início aumenta engajamento	Leonardo / José Marcos / Dinair	Estratégico	Estruturar trilhas com geração imediata de renda
Apoios não pedagógicos são críticos	Leonardo / José Marcos / Dinair	Estrutural	Incorporar suporte social (bolsa, creche, permanência)
Formação deve partir do usuário (co-design)	Leonardo / Dinair	Estratégico	Desenho centrado no usuário e escuta ativa
Política deve atuar no ecossistema (não só no indivíduo)	José Marcos / Dinair / Bonfim	Político	Integrar crédito, mercado, infraestrutura e redes locais
CadÚnico é base relevante, mas insuficiente	Roberto / Diarlison / Bonfim	Institucional	Usar como base + complementar com dados transacionais
Risco de distorção e subdeclaração de dados	Diarlison / Roberto	Metodológico	Criar mecanismos de validação e cruzamento de dados
Indicadores podem medir execução, não impacto	Diarlison	Metodológico	Redesenhar métricas com foco em resultado real
Renda isolada não mede inclusão produtiva	Diarlison	Metodológico	Incorporar estabilidade, autonomia e diversificação
Avaliação exige desenho experimental (piloto)	Diego / José Marcos / Dinair / Diarlison / Bonfim	Metodológico	Implementar piloto controlado + grupo de comparação
Governança de dados é crítica	Diarlison	Institucional	Estruturar sistema de dados, integridade e uso para decisão
Escala depende de organização produtiva	Roberto / Bonfim / Dinair	Estrutural	Condicionar expansão à escala e coordenação territorial
Municípios pequenos têm baixa viabilidade isolada	Bonfim	Operacional	Estruturar consórcios ou escala regional
Plataforma deve operar em lógica bidirecional (oferta + demanda)	Bonfim / Dinair	Estratégico	Permitir que governo sinalize demanda e induza produção

TABELA 2: Identificação de convergências, divergências e níveis de consenso entre os especialistas

Dimensão	Indicador	Diego	Luciano	Leonardo	José Marcos	Dinair	Roberto	Diarlison	Bonfim	Média
Problema	**Relevância estrutural**	3	4	5	5	5	5	5	5	**4,6**
Mercado	**Digitalização reduz falhas**	4	5	3	4	5	3	5	3	**4**
Estado	**Papel do Estado**	4	3	4	4	5	4	5	4	**4,1**
CadÚnico	**Adequação**	3	—	—	—	4	3	2	4	**3,2**
Viabilidade	**Médio prazo**	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim	Sim (c/ limites)	Parcial	Sim (c/ piloto)	**75% Sim / 25% Parcial**
Escala	**Potencial**	5	5	4	4	5	4	5	4	**4,5**

TABELA 3: Classificação das respostas em categorias analíticas para estruturar a evidência

Tema	Categoria	Luciano	Diego	Leonardo	José Marcos	Dinair	Roberto	Diarlison	Bonfim	Frequência	Leitura
Plataforma	Viabilidade	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**8**	**Consenso total**
Governança	Modelo híbrido	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**8**	**Consenso total**
Mercado	B2B/B2G	✓	✓		✓	✓	✓		✓	**6**	**Muito forte**
Avaliação	Grupo piloto		✓		✓	✓	✓	✓	✓	**6**	**Muito forte**
Indicadores	Renda central (com ressalva)		✓			✓	✓	✓	✓	**5**	**Forte (com qualificação)**
Formalização	Variável crítica	✓	✓			✓	✓		✓	**5**	**Forte**
Digitalização	Meio, não fim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**8**	**Consenso total**
Estrutura produtiva	Organização/cooperativismo			✓	✓	✓	✓		✓	**5**	**Forte (novo eixo)**
Territorialização	Cadeias locais			✓	✓	✓			✓	**4**	**Relevante**
Estado	Indutor/coordenador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**8**	**Consenso total**
CadÚnico	Base com limitações					✓	✓	✓	✓	**4**	**Médio (com ressalvas)**
Escala	Condicionada à estrutura			✓	✓	✓	✓	✓	✓	**6**	**Muito forte (condicionada)**

TABELA 4: Síntese das contribuições qualitativas por temas e padrões interpretativos

Dimensão	Problema	Mercado	Digitalização	Atuação do Estado	CadÚnico	Viabilidade	Escala
Diego Conti	Relevante	Intermediação + informalida	Importante (4)	Ativo (4)	Parcialmente adequado	Sim	Muito alta (5)
Luciano Aguiar	Muito relevante	Demanda + informalidade +	Central (5)	Moderado (3)	Não opinou	Sim	Muito alta (5)
Leonardo Lima	Muito relevante (desconexão formativa)	Integração com prática e economia local	Ferramenta de apoio	Indutor com suporte social	Não abordado	Condicionada ao engajamento	Possível com adaptação territorial
José Marcos	Muito relevante (falha da capacitação isolada)	Ativação econômica + redes produtivas	Pilar crescente	Atuação no ecossistema	Não abordado	Condicionada à integração com mercado	Possível com fortalecimento do ecossistema
Dinair Veloso	Muito relevante (baixa renda e mercado)	Logística + demanda + comercialização	Importante (5), mas não única	Forte como articulador (5)	Adequado como estratégia de entrada	Sim, com ajustes	Alta com estruturação
Roberto Matos	Muito relevante (baixa densidade produtiva e inserção precária)	Fragmentação de mercado + baixa escala + informalidade	Reduz custos de transação, mas depende de escala e logística	Indutor e coordenador (não executor)	Adequado, mas insuficiente isoladamente	Sim, com limites estruturais	Possível com organização coletiva e escala
Diarlison Lucas	Muito relevante (problema mensurável, mas subdimensionado)	Falhas múltiplas (demanda, intermediação, informalidade, produtividade)	Alta (5), com potencial analítico	Forte, inclusive na governança de dados (5)	Baixa adequação isolada (2)	Parcial (depende de robustez de dados)	Alta (5), se bem monitorado
Washington Bonfim	Muito relevante (baixa org produtiva/cooperativa)	Falha estrutural: ausência de escala + dependência de atravessadores	Parcial (depende do tipo de produto)	Indutor de mercado e organizador demanda (4)	Adequado como base principal	Viável, com piloto e indução pública	Escala condicionada a coordenação produtiva
Convergência	**Alta**	**Alta (com densidade estrutural)**	**Alta (consenso qualificado)**	**Alta (com maior clareza de papel)**	**Baixa (consenso de limitação)**	**Alta (com ressalvas)**	**Alta (condicionada à organização produtiva)**

TABELA 5: Organização das respostas individuais, destacando perspectivas e ênfases de cada especialista

Especialista	Tema	Pergunta	Síntese	Tipo de Insight	Implicação
Luciano Aguiar	Arquitetura da plataforma	A solução é tecnicamente viável e sustentável?	A plataforma é viável, mas depende de mitigação de riscos tecnológicos e operacionais	Operacional	Estruturar parcerias tecnológicas e arquitetura escalável
Luciano Aguiar	Modelo de governança	Qual o arranjo institucional mais adequado?	A governança deve ser híbrida, combinando Estado e mercado	Institucional	Estruturar modelo público-privado com papéis claros
Luciano Aguiar	Estratégia de mercado	Qual modelo de escala gera maior eficiência?	Modelos B2B/B2G aumentam liquidez e viabilidade econômica	Estratégico	Integrar compras públicas e parcerias empresariais
Luciano Aguiar	Logística e operação	A logística é um gargalo crítico?	A logística é relevante, mas pode ser mitigada com arranjos locais	Operacional	Desenvolver parcerias territoriais e soluções descentralizadas
Diego Conti	Sistema de indicadores	O SIP representa adequadamente a inclusão produtiva?	O indicador é um bom ponto de partida, mas precisa de refinamento	Metodológico	Ajustar composição e priorizar indicadores de resultado
Diego Conti	Avaliação de impacto	Como validar efetividade da política?	A política exige validação empírica por meio de grupo piloto	Metodológico	Implementar desenho experimental antes da escala
Diego Conti	Governança orientada a dados	Como os dados devem ser utilizados na política?	Dados devem orientar decisões, não apenas monitoramento	Governança	Instituir rotinas decisórias baseadas em evidências
Diego Conti	Inclusão produtiva	Qual o papel da formalização na geração de renda?	A formalização é variável central para inclusão produtiva sustentável	Estrutural	Integrar formalização como eixo da política
Leonardo Lima	Co-design e escuta	A ausência de escuta ativa compromete a efetividade de políticas de qualificação ?	Políticas falham por não incorporar o público no desenho	Estrutural	Inclusão do usuário na formulação (co-design)
Leonardo Lima	Prática e renda imediata	Como estruturar trilhas formativas desde as etapas iniciais?	Engajamento depende de retorno econômico desde o início	Estratégico	Trilhas com prática produtiva desde o onboarding
Leonardo Lima	Territorialização	Como alinhar a formação profissional às vocações econômicas locais?	Formação deve partir das dinâmicas econômicas locais	Estrutural	Diagnóstico territorial como base da política
Leonardo Lima	Permanência e suporte	Quais fatores são determinantes para a permanência dos beneficiários?	Permanência depende de condições externas (tempo, renda, cuidado)	Estrutural	Inclusão de bolsas, creches e suporte social
José Marcos	Integração formação-mercado	Ponte entre qualificação e renda	Capacitação isolada não gera inclusão produtiva	Estratégico	Integração com mercado, mentoria e demanda
José Marcos	Territorialização e desenvolvimento local	Cadeias produtivas	Política deve fortalecer economias locais, não apenas indivíduos	Estrutural	Foco em cadeias produtivas territoriais
José Marcos	Prática e vivência	Erros de políticas	Falha ocorre quando há dissociação entre teoria e prática	Estrutural	Inserção obrigatória de prática (estágio, vivência)
José Marcos	Limites estruturais	Riscos da política	Qualificação não supera barreiras estruturais sozinha	Político	Atuação no ecossistema (crédito, mercado, infraestrutura)
Dinair Veloso	Acesso a mercado	A subutilização da capacidade produtiva decorre de quais fatores estruturais?	A baixa renda está associada à falta de qualificação, investimento e acesso a mercado	Estrutural	Integrar produção, qualificação e comercialização

Dinair Veloso	Papel do Estado como articulador	Qual deve ser o papel do Estado na inclusão produtiva?	O Estado deve atuar como indutor e articulador, criando condições para autonomia	Institucional	Estruturar políticas com foco em capacitação + acesso a mercado
Dinair Veloso	Desenho de trilhas com foco em renda	Como converter capacitação em geração efetiva de renda?	A ausência de conhecimentos em empreendedorismo e mercado limita o retorno econômico	Estratégico	Incluir formação em gestão, precificação e comercialização
Dinair Veloso	Monitoramento	Como garantir efetividade e sustentabilidade do programa?	O impacto depende de monitoramento contínuo e ajustes ao longo da implementação	Metodológico	Implementar sistema de acompanhamento e melhoria contínua
Roberto Matos	Densidade produtiva e inserção econômica	Quais fatores estruturais impedem a conversão da capacidade produtiva em renda sustentável?	O principal gargalo é a baixa densidade produtiva, combinando informalidade, baixa qualificação e inserção precária no mercado	Estrutural	Atuar simultaneamente em qualificação, mercado e organização produtiva
Roberto Matos	Limites da capacitação produtiva	A capacitação isolada é suficiente para gerar impacto econômico relevante?	A capacitação é insuficiente sem estruturação da demanda, logística e organização coletiva	Estrutural	Integrar capacitação com acesso a mercado, logística e associativismo
Roberto Matos	Papel do Estado como articulador	Qual deve ser o papel do Estado na organização do mercado?	O Estado deve atuar como indutor e coordenador, organizando demanda e conectando atores, sem substituir o mercado	Institucional	Estruturar políticas com foco em articulação e estímulo, não execução direta
Roberto Matos	Condições de sustentabilidade econômica	Quais fatores determinam a sobrevivência econômica dos empreendimentos?	Sustentabilidade depende de regularidade da demanda, margem econômica e previsibilidade de receita	Econômico	Estruturar demanda (ex: compras públicas) e garantir previsibilidade de mercado
Diarlison Lucas	Métrica de sucesso	Renda é suficiente para medir inclusão produtiva?	Renda isolada é insuficiente; é necessário capturar estabilidade, autonomia e diversificação	Qualificação de indicador	Redesenhar indicadores para refletir transformação estrutural
Diarlison Lucas	Estrutura de indicadores	Os 4 eixos (renda, digitalização, formalização, capacitação) são suficientes?	Estrutura é válida, mas pode omitir dimensões relevantes da inclusão produtiva	Validação com ressalva	Ajustar modelo para incorporar dimensões qualitativas
Diarlison Lucas	Qualidade da mensuração	Indicadores medem impacto real ou apenas execução?	Alto risco de medir participação (atividade) e não transformação econômica	Crítica metodológica	Incorporar indicadores de resultado e causalidade
Diarlison Lucas	Avaliação de impacto	É possível atribuir causalidade ao programa?	Modelo atual monitora evolução, mas não comprova impacto	Lacuna de avaliação	Necessidade de desenho quase-experimental ou grupo de controle
Washington Bonfim	Estrutura produtiva	A subutilização produtiva é estrutural?	Problema decorre da baixa organização produtiva (ausência de cooperativas)	Diagnóstico estrutural	Política deve atuar na organização produtiva, não apenas no acesso
Washington Bonfim	Falhas de mercado	Qual principal gargalo de renda?	Falhas são múltiplas: demanda, intermediação, informalidade e baixa produtividade	Diagnóstico sistêmico	Modelo deve atacar simultaneamente múltiplas falhas
Washington Bonfim	Papel do Estado	Qual o papel adequado do Estado?	Estado deve ser indutor, organizador e coordenador de demanda	Definição institucional	Estruturar política como mecanismo de coordenação de mercado
Washington Bonfim	Modelo B2G	Plataforma pode intermediar compras públicas?	Sim, mas deve operar em via dupla: demanda pública → produção	Inovação de desenho	Incorporar lógica ativa de demanda (governo como comprador estratégico)