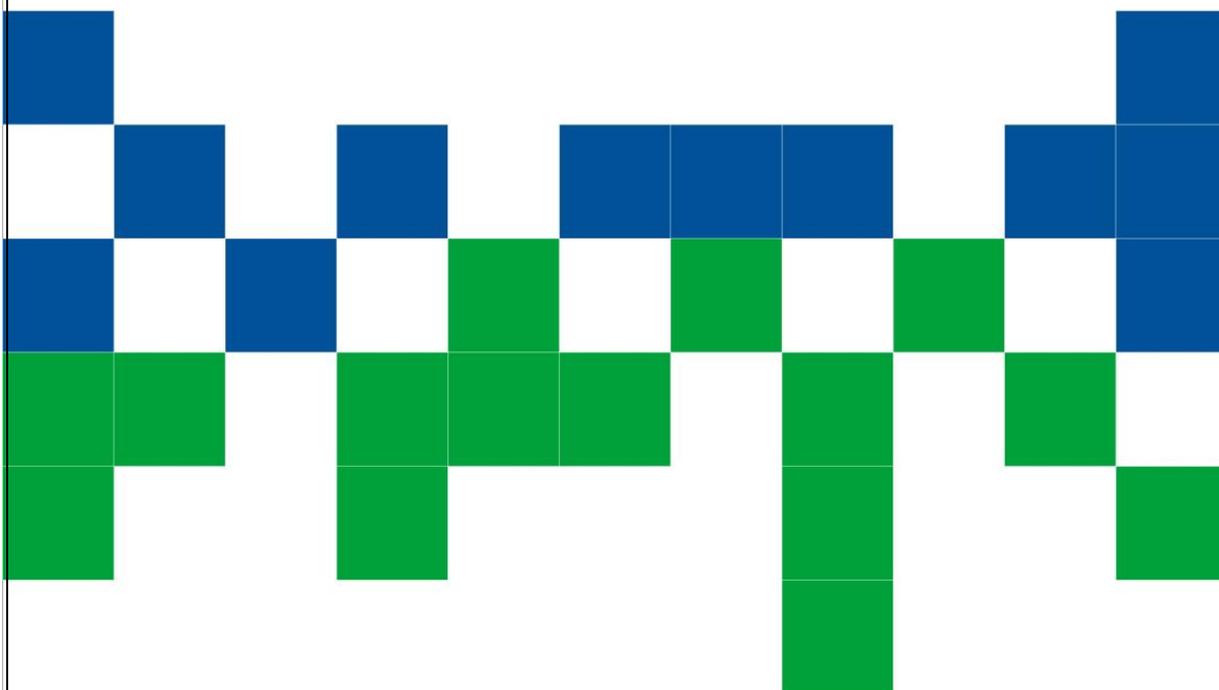


F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA



SAD
Secretaria de Estado
de Administração


GOVERNO DE
Mato Grosso do Sul
RUMO AO DESENVOLVIMENTO

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV – MS**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS**

**EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
NA GESTÃO PÚBLICA**

**CAMPO GRANDE – MS
2019**

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL
Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP: 79.031-001 •
Campo Grande - MS
Fone/fax: (67) 3321- 6100

REINALDO AZAMBUJA SILVA
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

ROBERTO HASHIOKA SOLER
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização

WILTON PAULINO JÚNIOR
Diretor-Presidente
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

SILVANA MARIA MARCHINI COELHO
Diretora de Educação Continuada
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

Coletânea produzida por MSc. LEONARDO TOSTES PALMA
Mestre em Desenvolvimento Local
Especialista em Gestão Pública

E revisada por Dra. Rosane Aparecida Ferreira Bacha.

Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins comerciais e que seja citada a fonte

ORIENTAÇÕES PARA OS(AS) PARTICIPANTES

Prezado (a) participante,

É com muita satisfação que recebemos você na *Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV*.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da *ESCOLAGOV*.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo www.escolagov.ms.gov.br clique no banner *Novo Portal do Aluno da Escolagov*, ao abrir a nova janela aparecerá o portal do aluno e você poderá fazer o seu

login, que é sempre o seu CPF e senha escolhida, quando do ato do seu cadastro, dentro do seu perfil de aluno, encontrará uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Caso não tenha cadastro, preencha o nosso formulário, receba sua senha temporária no e-mail que você cadastrou, retorne ao site do aluno, entre com seu CPF e senha temporária, altere para a sua senha de preferência e então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.
- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site www.escolagov.ms.gov.br, preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
- Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
- O certificado será expedido automaticamente, um dia após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá baixá-lo no próprio perfil da ESCOLAGOV-MS.
- A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
- Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.

1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?

- As apostilas e textos ficam disponibilizados no site www.escolagov.ms.gov.br, acessando o link “Download”, “Apostilas” para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.
- Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.

SUMÁRIO

1. O PAPEL DA INOVAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO NA SOCIEDADE E NA GESTÃO MODERNA.	09
2. TIPOS DE INOVAÇÃO E DE EMPREENDEDORISMO.	14
3. VIDA ÚTIL DAS EMPRESAS NO BRASIL.	21
4. INTRAEMPREENDEDORISMO.	22
5. GESTÃO DA INOVAÇÃO.	25
6. FATORES RESTRITIVOS E PROPULSORES AO EMPREENDEDORISMO	28
7. POLÍTICAS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	29
7. A GERAÇÃO DE NOVOS POSTOS DE TRABALHO, EMPREGO E RENDA, NA COMUNIDADE.	33
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS	34

APRESENTAÇÃO

O momento atual de desenvolvimento exige um grande número de escolhas a serem feitas, seja no aspecto pessoal ou no profissional. Observa-se que as mudanças são constantes e rápidas, além do que as exigências estão cada vez maiores, visto que as pessoas tendem a tornar-se cada vez mais responsáveis e conscientes na tomada de decisões. Sendo assim, o conceito que cada um tem de si é fundamental para viver com qualidade de vida.

Por isso, as relações de trabalho têm demandado servidores com formação mais completa, cujos entendimentos deverão constar os conhecimentos de gestão pública aliada as experiências empreendedoras.

O Empreendedorismo e Inovação na Gestão Pública aborda a importância de comportamentos que auxiliam as pessoas para o alcance de resultados, de modo eficiente e eficaz. Nessa perspectiva, trabalharemos o papel da inovação e do empreendedorismo na sociedade e na gestão moderna; os tipos de inovação e de empreendedorismo; o intraempreendedorismo; a gestão da inovação; os ´processo de inovação; os fatores restritivos e propulsores ao empreendedorismo e; as políticas de empreendedorismo e inovação.

O Conteúdo de discussões desse curso traz: o papel da inovação e do empreendedorismo na sociedade e na gestão moderna; os tipos de inovação e de empreendedorismo; definições acerca do intraempreendedorismo; a gestão da inovação; os processos de inovação; os fatores restritivos e propulsores ao empreendedorismo e; as políticas de empreendedorismo e inovação.

Espera-se que, as discussões acerca deste tema conhecimentos adquiridos, cada um possa direcionar seu potencial como empreendedor atuando como funcionário de empresa pública, contribuindo de forma positiva para sua vida e para o futuro do nosso Estado.

Por meio de aulas expositivas dialogadas, exercícios de reflexão, atividades práticas, dinâmicas, estudos de caso e atividades individuais e em grupo, espera-se apresentar ao servidor algumas das competências necessárias para desenvolver habilidades contínuas de inovação e criatividade em seu ambiente de trabalho, de modo a aperfeiçoar os serviços públicos, a partir das informações e conhecimentos sobre o comportamento empreendedor e inovador independente de sua área de atuação no serviço público, tornando-o possível analisar a concepção de novos serviços e negócios públicos quanto a sua viabilidade de aplicação, conscientizando o aluno sobre o seu potencial empreendedor.

1. O PAPEL DA INOVAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO NA SOCIEDADE E NA GESTÃO MODERNA.



Do francês, *entrepreneur* é utilizado para definir os empreendedores, isto é, as pessoas que se estabelecem por conta própria. Trata-se de indivíduos que por sua conta e risco criam uma nova empresa, para fabricar um produto ou oferecer um serviço, geralmente novo.

Muitos autores explicam que cabe ao empreendedor identificar e avaliar as oportunidades. Entretanto, o momento atual exige muito além da simples identificação das oportunidades, o empreendedor deve criar as oportunidades através de um conjunto de características que podem e devem ser desenvolvidas. Cabe ao empreendedor converter ideias em oportunidade de negócios, ou seja, a ideia tem que ter aderência ao mercado (clientes).

O empreendedor é um inovador por excelência, que busca com a mudança dentro dos mercados, atingir com suas novas combinações as necessidades do público em geral. Essas novas combinações podem significar, de acordo com a abordagem schumpeteriana:

- a) a introdução um novo produto / serviço;
- b) a introdução de um método novo da produção;

- c) a abertura de um mercado novo;
- d) a conquista de uma fonte nova de novos materiais ou de componentes;
- e) organização de alguma nova indústria.

Em suma, o empreendedor percebe o que a sociedade necessita e, em seguida, diferencia o produto ou serviço para ela. A atividade empreendedora envolve criar oportunidades dentro do sistema econômico.

“O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade [...] Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso (Dolabela, 2010, p. 25-44).

No recorte de Schumpeter (1988, p. 48) “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa”.

Corroborando, Drucker (1998, p. 45) afirma que “Schumpeter postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a ‘norma’ de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica”

Zarpellon (2010, p. 48) assevera que o empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, quer através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de

solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano.

Para a ENDEAVOR BRASIL (2015), empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo.

Conforme Leite (2017) as ideias estão mudando o mundo, são as ideias que estão guiando a economia e enriquecendo as pessoas. Para ele, mesmo que o indivíduo não tenha ideias de como organizar a produção de ideias, uma coisa está clara: “se conseguir que as pessoas aceitem, adorem e cultivem suas ideias, o promotor das ideias será um vencedor”. Esse indivíduo “ganhará reconhecimento, poder e mudará o mundo”. Uma ideia parada não vale nada, mas uma ideia em movimento sim, porque cresce e contamina todos que entram em contato com ela.

Com essa abordagem, é possível discutir os conceitos de inovação para o empreendedorismo. Inovação empreendedora pode ser entendido como a exploração com sucesso de novas ideias. É com esse sucesso para as organizações que haverá, por exemplo, aumento de faturamento nas empresas, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios, para o setor público, aumentará a confiança e transparências tão exigida na atual conjuntura.

“O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (Hisrich & Peter, 2004, p. 33).



Atualmente estamos vivenciando o auge da Inspiração dos empreendedores digitais.

O empreendedor tecnológico tem o seu perfil caracterizado pela familiaridade com o mundo acadêmico, por uma busca de oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, por uma cultura técnica que o leva a arriscar-se investindo em nichos de mercado em que a taxa de sobrevivência é baixa, e pela falta de visão de negócios e conhecimento das forças de mercado (Instituto Euvaldo Lodi, 2000).

Formica (2000, p. 71) apresenta detalhes proeminentes da personalidade do empreendedor tecnológico são:

- ☞ Familiaridade com o mundo acadêmico;
- ☞ Buscar oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, sobretudo nos campos do ICT, eletrônica, computação e software, biotecnologia, tecnologia voltadas para o meio ambiente;
- ☞ Uma cultura técnica predominante que os levam a arriscar-se investindo em um pequeno nicho do mercado onde a porcentagem de sobrevivência é baixa;
- ☞ Falta de visão dos negócios e conhecimento inadequado das forças competitivas do mercado.

Na visão de Dantas (2010) o empreendedor é impulsionado primordialmente pela ascensão social, conseqüentemente, a organização gerida por um empreendedor tem como seu principal objetivo o crescimento.

Segundo Wagner (2010) , as figuras do líder e do empreendedor, por vezes, se confundem, pois, habitualmente são paralelas. Mas, ao questionar se o empreendedor é sempre um líder ou se o líder necessita ser empreendedor, a resposta é: não necessariamente [...] Liderança e empreendedorismo têm a ver com poder. Entretanto, o poder do empreendedor é fazer, enquanto o do líder é influenciar.

2. TIPOS DE INOVAÇÃO E DE EMPREENDEDORISMO.

2.2 Tipos de inovação

As diferentes formas de inovação podem ser classificadas de diversas maneiras. Destaca-se aqui duas destas visões, quanto ao objeto focal da inovação e quanto ao seu impacto.

Inovação quanto aos objetivos focais:

- a) Inovação de produto que consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Por exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”.
- b) Inovação de processo que trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Por exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.
- c) Inovação de modelo de negócio que considera mudanças no modelo de negócio. Ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma como que ele é levado ao mercado. Por exemplo: automóvel é alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais

novo a cada ano; em comparação ao modelo de negócio tradicional, em que o veículo é vendido.



Inovação quanto aos Impactos da inovação:

- a) **Inovação Radical** que representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Por exemplo: evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.
- b) **Inovação Incremental**, aquela que reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Por exemplo:

evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.

c) Inovação Substancial, ou, como alguns preferem, “distintiva”. Ela fica entre os extremos da “radical” e da “melhoria contínua”. Baseia-se na reformatação ou no rearranjo de coisas antigas que, deste modo, passam a ser consideradas como “novas”. É aquela “releitura inovadora” e que causa impacto o suficiente para merecer uma classificação independente.

Exemplos: Cirque du Soleil (mistura de circo com teatro). Fundado em 1984 na cidade de Quebec – Canadá por dois ex-artistas de rua, Guy Laliberté e Daniel Gauthier. É, disparado, o melhor do gênero atualmente.

Filmes em 3D. Existem desde 1915. Tiveram um relativo sucesso comercial na década de 1950 e ressurgiram em 1980 no formato IMAX. Só agora com a tecnologia digital estão decolando. Podemos dividi-los em “antes” e “depois” de Avatar (2009).

<https://pahpoom.wordpress.com/2012/06/08/a-inovacao-se-divide-em-3-tipos/> 06/04/2018 -

Para que as organizações realizem inovações é necessário que elas, em primeiro lugar, tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente. Não há como se tornar uma organização inovadora sem dar a devida importância ao tema.

2.2 Tipos de empreendedorismo

Ao abordar os tipos de empreendedorismo, é muito importante entender como se inicia o processo empreendedor. A literatura define que os empreendedores surgem por necessidade ou por oportunidade.

EMPREENDEDOR

- Por necessidade.
- Por oportunidade.



Existe
diferença?

a) Empreendedorismo por necessidade

Pode-se definir que o empreendedorismo por necessidade surge a partir de um momento crítico e pessoal do empreendedor, se é que assim pode ser considerado. Neste caso, a conjuntura está baseada no desemprego e, para continuar com o sustento pessoal ou da família, o indivíduo se aventura em abrir um negócio próprio sem que haja qualquer planejamento.

b) Empreendedorismo por oportunidade

Já o empreendedorismo por oportunidade ocorre mesmo quando há momentos favoráveis, isto é, diversas opções de emprego, e ainda assim, optam por iniciar um novo negócio. Neste caso há um planejamento prévio, onde se tem em mente o que querem buscar para a organização, tendo como objetivos a geração de lucros, empregos e riquezas. Esta

forma de empreendedorismo se encaixa melhor em uma nova visão do que é ser um empreendedor.

Estudos apontam que o empreendedorismo por necessidade está mais presente em países em desenvolvimento, enquanto o empreendedorismo por oportunidade se apresenta em grande porcentagem nos países desenvolvidos.

Com esse conhecimento pode-se agora definir tipos de empreendedorismo:

- a) **Empreendedorismo corporativo:** é um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente.



- b) **Empreendedorismo de negócios:** os desafios são motivados pela competitividade do negócio, isto é, a busca dos diferenciais competitivos, de vencer a concorrência, de conquistar clientes e alcançar a lucratividade e, a produtividade necessária à manutenção do empreendimento.



c) **O empreendedorismo social** é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade.

O empreendedor social subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e carrega consigo um grande 'sonho de transformação da realidade atual. O processo de empreendedorismo social tem início com uma ideia associada a um ou mais problemas relevantes. A sua força e criatividade estão no impacto social, na sua capacidade de gerar soluções eficientes e eficazes para os problemas identificados na sociedade.

O impacto social desta ideia está diretamente relacionado à capacidade de gerar benefícios, diretos e indiretos, para o maior número possível de pessoas afetadas pelo problema social, e de provocar mudanças significativas na estrutura do sistema atual. A ideia também deve ser facilmente assimilada por todas as pessoas envolvidas, agentes de

mudança, gestores e executores do projeto, parceiros e, sobretudo, pela população beneficiada.

As principais características do empreendedorismo social são:

- cooperatividade;
- produção voltada para as necessidades do povo e da nação;
- predomínio das 'relações da solidariedade;
- foco no desenvolvimento integral dos potenciais materiais e espirituais do ser humano e da humanidade;
- promoção de parcerias com organizações sociais, em especial aquelas representativas dos setores sociais mais oprimidos e com governos locais;
- atua na dimensão indivíduo, grupo, coletividade, comunidade, sociedade;
- os membros da sociedade são os principais agentes ou sujeitos do desenvolvimento.



Em Pesquisa realizada com quase 1000 empreendedores no ano de 2016 objetivando mostrar quais são os desafios mais doloridos de diferentes perfis de empreendedores, detectou-se que **Gestão de Pessoas é o desafio mais dolorido para todos os grupos.**

Todos os grupos da pesquisa apontaram o desafio de gestão de pessoas, em média, como o maior das suas empresas. O principal ponto de atenção identificado pelos empreendedores está no desenvolvimento de lideranças.

3. VIDA ÚTIL DAS EMPRESAS NO BRASIL

3.1 Quais são as causas da mortalidade de empresas no Brasil?

Não é possível atribuir a um único fator a causa dos acidentes, mas sim, a uma combinação de fatores em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si.

(SEBRAE,2016).



3.2 Qual é a principal dificuldade enfrentada no primeiro ano de atividade de empresa?

A pesquisa realizada pelo Sebrae em 2016, com empresas criadas em 2011 e 2012, mostra que as principais dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade foram: falta de clientes (16%), falta de capital (16%), falta de conhecimento (12%), mão de obra (10%), imposto/ tributos (10%), inadimplência (6%), concorrência (4%) e burocracia (4%).

4. INTRAEMPREENDEDORISMO.



Visto como uma opção de carreira, o empreendedorismo ganhou espaço e se tornou uma maneira de absorver os diplomados que por algum motivo não conseguem se colocar no mercado de trabalho.

Nesse contexto, surge a palavra intraempreendedorismo, que pode ser entendido como “um processo que ocorre dentro de uma organização existente, independentemente de seu porte, e leva-a não somente a novos negócios, mas também a outras atividades e orientações inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas

administrativas, estratégias e posturas competitivas (SEBRAE NACIONAL, 2015).

Hoje, o intraempreendedor é um dos mais importantes recursos de uma organização considerada de alta competitividade. Isso porque ao alcançar determinado nível de estabilidade, uma organização pode perder ou ver reduzido o seu potencial empreendedor, entendido como a capacidade de inovar através da recriação e reinvenção dos processos e técnicas que a permitem encontrar novos mercados e novos produtos.

Assim, o intraempreendedorismo é indispensável para as empresas já estabelecidas, pois recria a cultura empreendedora interna.

Na atual conjuntura as empresas querem cada vez mais colaboradores que tragam soluções inusitadas para seus problemas, que sejam proativos e inovadores, que tenham um perfil intraempreendedor. Basicamente, eles querem que esses colaboradores apliquem o comportamento empreendedor em prol da própria organização.

Se o empreendedorismo é realizado por empreendedores que agem de forma independente e são os únicos responsáveis pelos riscos e beneficiário da ação empreendedora, no intraempreendedorismo, a ação empreendedora é realizada por intraempreendedores, que são colaboradores de uma organização, isto é, os diretores, gerentes e demais funcionários, que agem como empreendedores.

Obviamente que essa ação empreendedora deve ser feita em consonância com os objetivos da organização, que também sofrem as consequências dos riscos e benefícios das ações empreendedoras, e cujo ambiente e recursos podem facilitar ou dificultar essa ação.

O ambiente intraempreendedor nasce e se expande em função da natureza da cultura das organizações. Na maioria, a estrutura de poder e as teias hierárquicas sufocam a liberdade dos colaboradores, calando também a sua capacidade de inovar. Nas poucas empresas que têm a ousadia de manterem estruturas flexíveis, a capacidade criativa dos seus colaboradores tem sido decisiva para o seu desenvolvimento.

Para que se desenvolva e estabeleça o intraempreendedorismo é necessário que haja o comprometimento da diretoria; dos gerentes e de todos os colaboradores da empresa, nessa ordem hierárquica e seguir na direção de entender o ambiente, ser visionário e flexível; criar opções administrativas; estimular o trabalho em equipe; incentivar a discussão aberta; construir uma coalizão de defensores e persistir.

Características do intraempreendedor:



O perfil dos intraempreendedores são colaboradores que buscam, criam e implementam ideias, possuem capacidade diferenciada de analisar cenários e de encontrar oportunidades. O intraempreendedorismo influencia diretamente na satisfação do colaborador, auxiliando ainda na

retenção de talentos, otimização de recursos e manutenção do capital intelectual.



5. GESTÃO DA INOVAÇÃO.

As empresas estão constantemente em busca da inovação e de um diferencial para ampliar a sua vantagem competitiva. A gestão da inovação é um processo que envolve o gerenciamento de ideias e inovações de uma organização. É tratado de forma sistêmica, englobando estratégia, recursos, governança, modelos organizacionais, processos e ferramentas voltadas para a geração de cultura organizacional propícia à inovação.



5.2 Processo de inovação

O processo de inovação ocorre baseado nas estratégias organizacionais. Porter (1980) explica que considera que a estratégia é essencialmente a relação entre a empresa e o ambiente externo e que a parte mais relevante do ambiente externo é a “indústria” ou setor de atividades no qual a empresa se insere.

Esse ambiente pode ser caracterizado por cinco forças competitivas: (i) barreiras à entrada; (ii) ameaça de substituição; (iii) poder de barganha de fornecedores; (iv) poder de barganha de clientes; e (v) rivalidade entre os competidores existentes.

Dentre as estratégias para a inovação cita-se as seguintes:

- a) Estratégia ofensiva: é adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos. O inovador geralmente corre grandes riscos inerentes à inovação pioneira, pois introduz uma ideia ainda não testada no mercado. A empresa que adota uma estratégia inovadora ofensiva precisa contar com boa capacidade criativa e técnica.

- b) Estratégia defensiva: algumas organizações adotam uma estratégia defensiva, ou seja, não quer correr o risco de ser a primeira a inovar, mas também não quer ser deixada para trás em termos tecnológicos. Ela espera aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes.

- c) Estratégia imitativa: aplicada normalmente por empresas que pretendem marcar apenas a sua presença no mercado, oferecendo um produto semelhante aos existentes. A estratégia imitativa é usualmente adotada em países em desenvolvimento, principalmente em mercados em que as empresas inovadoras não atuam diretamente.
- d) Estratégia dependente: não é necessariamente uma opção voluntária da organização, mas pode ser uma exigência de seus parceiros comerciais ou controladores.
- e) Estratégias tradicional ou oportunista: geralmente não conta com capacidade técnica para iniciar mudanças, mas pode desenvolver inovações incrementais e fazer pequenas alterações no design do produto com base na experiência prática de seus colaboradores.

No processo de inovação, deve-se estar atenta às diversas ferramentas que são capazes de conduzir esse movimento. No âmbito da administração de empresas há uma gama dessas ferramentas que podem ser aplicadas.



6. FATORES RESTRITIVOS E PROPULSORES AO EMPREENDEDORISMO.

A ambiente na qual está inserida a organização traz grande influência sobre o empreendedorismo e inovação:

a) Fatores que restringem o empreendedorismo:

- i. Dificuldades econômicas nacionais
- ii. Falta de qualificação
- iii. Falta de planejamento
- iv. Ausência de políticas públicas de empreendedorismo e inovação

b) Fatores que incentivam o empreendedorismo:

- i. Fortalecimento econômico nacional
- ii. Qualificação profissional
- iii. Planejamento como foco
- iv. Criação de políticas focadas na motivação empreendedora

Observa-se que os mesmos fatores que restringem o empreendedorismo, quando revertidos, são eles que vão impulsionar o desenvolvimento e a inovação.

7. POLÍTICAS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.

Conforme abordado, a definição de políticas para o empreendedorismo é um fator fundamental que incentiva a criação de um movimento empreendedor. Já foi apresentado que o empreendedorismo por oportunidade é aquele que traz benefícios a uma nação, ao contrário do empreendedorismo por necessidade, que ocorre sem planejamento e prejudica todo o desenvolvimento local.

Com esse propósito, são estabelecidas políticas que promovam a inovação e o empreendedorismo.

O Brasil ocupa a **3ª: posição mundial** em número de empreendedores, atrás apenas de China e EUA. **27 milhões** é o número de pessoas que trabalham em seu próprio negócio, de acordo com levantamento do Sebrae e, **76%** é a porcentagem de brasileiros que pretendem ter um negócio próprio, segundo pesquisa da Endeavor.

Com esses dados, verifica-se a necessidade de uma política voltada ao desenvolvimento de atividades empreendedoras.

A coordenação da Divisão de Empreendedorismo da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad – sigla em inglês), destaca que apesar dos avanços, falta no Brasil uma política pública de empreendedorismo que defenda a inclusão de temas relacionados ao empreendedorismo, no currículo escolar. A mesma organização, no entanto, destaca que a lei de inovação (Lei N° 10.973), de 2004, também é interessante para incentivar a criação de novas empresas. Há ações fragmentadas sendo feitas. O que falta, na verdade, é uma coordenação pública do governo para caminharem na mesma direção.

Políticas econômicas, por exemplo, particularmente o comércio e o investimento, deveriam estar ligados ao empreendedorismo.

As principais ações de empreendedorismo ainda estão voltadas ao campo da iniciativa privada, no entanto, o serviço público ainda carece de algumas políticas que promovam a inovação e empreendedorismo no serviço público. Dentre algumas dessas ações, podem ser citadas:

a) Âmbito Federal:

Programa Nacional de Educação Empreendedora, vinculada ao SEBRAE, entidade do sistema “S” responsável para fomentar as micro e pequenas empresas em especial. O SEBRAE, recebe do Governo Federal, recursos financeiros para o fomento de suas ações.

No serviço público, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), é responsável pelo “Concurso Inovação no Setor Público”. Este concurso é promovido anualmente, desde 1996, pela ENAP, em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP).

A premiação valoriza as equipes de servidores públicos que, comprometidos com o alcance de melhores resultados, dedicam-se a repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e políticas públicas, contribuam para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e tornem mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade. As informações podem ser obtidas através do site: <https://inovacao.enap.gov.br/#> .

b) Âmbito Estadual:

Em Mato Grosso do Sul, parte das atividades que motivam ações empresariais empreendedoras, estão sobre responsabilidade do Secretaria

de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico e Produção e Agricultura Familiar (SEMAGRO).

Recentemente foram lançados pelo Governo do Estado, mais um dos programas de incentivo ao empreendedorismo. Conhecido como “Programa Estadual de Incentivo ao Jovem Empreendedor”, instituído pela Lei nº 4.978, compreende um conjunto de atividades a médio e longo prazo que pretende desenvolver na juventude sul-mato-grossense a cultura empreendedora.

O programa será desenvolvido em parceria pelas Secretarias de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico, Educação, com apoio de entidades do Sistema S (Sebrae, Senai, Senac, Sesc, Sesi, Sest), universidades e outros organismos. A ideia é criar um programa de médio e longo prazo, começando com algumas atividades empreendedoras.

No aspecto da inovação dos serviços públicos, o “Prêmio Sul-mato-grossense de Inovação da Gestão Pública”, coordenado pela Escola de Governo do Estado, é um incentivo a melhoria dos serviços públicos por meio da Inovação. A mais de uma década vem trazendo sugestões e propostas inovadoras, incentivando o intraempreendedorismo. As informações de como participar dessa seleção de propostas, podem ser observadas pelo site (<http://www.servicos.ms.gov.br/premiogestao>)

c) Âmbito Municipal:

O “Programa Incubadoras Municipais” é uma ação que ocorre na capital sul-mato-grossense. Trata-se de um programa na qual a Prefeitura Municipal de Campo Grande, por meio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia, coloca à disposição da população um centro de desenvolvimento de empresarial e

de treinamentos, que promovem a cultura empreendedora. Dentre as suas ações se destacam:

1. O apoio às micro e pequenas empresas e empreendimentos em processo de formalização, já existentes ou não no mercado;
2. O apoio ao lançamento de novos processos e produtos;
3. A diminuição de riscos de falência de novas micro e pequenas empresas;
4. O treinamento de empreendedores na área de gerenciamento do negócio e produção, com preparação de mão de obra, em parceria com várias entidades;

8. A GERAÇÃO DE NOVOS POSTOS DE TRABALHO, EMPREGO E RENDA, NA COMUNIDADE.

Informações podem ser obtidas pelo site: <http://www.campogrande.ms.gov.br/sedesc/canais/incubadoras-municipais/>

Outros Estados e municípios brasileiros também possuem algum programa de políticas voltadas ao empreendedorismo e inovação.



9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARRETO, L. P. Educação para o Empreendedorismo. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BESSANT, J.; TIDD, J.; Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DANTAS, E. B. (2010). *Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo*. Disponível em:<www.bocc.uff.br/pg/Dantas-edumundo-empreendedorismo>. Acesso em: 22/03/ 2018.

DEGEN, R. O empreendedor – Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2009.

DOLABELA, F. (2010). A corda e o sonho. *Revista HSM Management*, 80, pp. 128-132.

DRUCKER, P. F. (1998). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.

ENDEAVOR BRASIL. **Pesquisa Desafios dos Empreendedores Brasileiros 2016 - Quais são os maiores desafios dos empreendedores?** Disponível em [http://info.endeavor.org.br/desafios dos empreendedores](http://info.endeavor.org.br/desafios-dos-empreendedores). **Acesso em 22/03/2018.**

FORMICA, P. (2000). Inovação e empreendedorismo. Um ponte de vista do contexto italiano das PME. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – Empreendedorismo no Brasil 2016. Disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 22/03/ 2018.

HASHIMOTO, M. Espírito Empreendedor nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D., & PETER, M. P. 2004. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

INSTITUTO EUVALDO LODI. (2010). *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília:CNI. IEL Nacional.

SEBRAE - Sobrevivência das Empresas no Brasil. Sebrae, 2016. Disponível no site: <http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas>. Acesso em 22/03/ 2018.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em: <http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Gestao%20da%20Inovacao%20-%20Paulo%20Tigre.pdf> Acesso em 25 jul.2017.

WAGNER, J. (2010). *Lider x Empreendedor*. Disponível em: http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=232&acao=exibir. Acesso em 22/03/ 2018.

ZARPELLON, S. C. (2010). O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. *Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía*.