

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL

Evandro Tsufa



2011

© 2011. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

T882e Tsufa, Evandro
Empreendedorismo governamental / Evandro Tsufa. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.
110p. : il.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7988-090-2

1. Empreendedorismo. 2. Gestão de negócios. 3. Empreendedor. 4. Balanced Scorecard. 5. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65.012.4

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTA DA REPÚBLICA

Dilma Vana Rousseff

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTOR DO CONTEÚDO

Evandro Tsufa

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Érika Alessandra Salmeron Silva
Silvia dos Santos Fernandes

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Adriano Schmidt Reibnitz

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Adriano Schmidt Reibnitz

Revisão Textual
Claudia Leal Estevão Brites Ramos

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação.....	9
-------------------	---

Unidade 1 – Fundamentos do Empreendedorismo

Definição e Origem do Empreendedorismo	13
Definição de Empreendedorismo	16
Origem do Empreendedorismo	19
Brasil: de Estado Patrimonialista para a Administração Pública Gerencial	24
Empreendedorismo Público x Empreendedorismo Privado	34
Será que Tudo Depende do Governo?	40
Incubadoras de Empresas	44
Razões para se Empreender	47

Unidade 2 – Gestão Empreendedora (Caso Secretaria de Comércio Exterior)

Gestão Empreendedora (Caso Secretaria de Comércio Exterior)	59
Metodologia Balanced Scorecard (BSC)	60
Mapeamento de Processos.....	61
Análise de Cenários	63
Ambiente Externo – Análise Exógena	63
Ambiente Interno – Análise Endógena	65
Declaração de Missão	66
Missão.....	67
Visão.....	67
Definição de Objetivos.....	69
Definição de Metas	71
Planificação de Metas	72
Próximos Passos	72

Unidade 3 – Perfil e Personalidade Empreendedora

Perfil e Personalidade Empreendedora	83
Empreendedor e Intraempreendedor.....	85
O Mito do Empreendedor	87
O Empreendedor, o Gerente e o Técnico	89
Perfil e Personalidade Empreendedora	94
O Empreendedor Estratégico	98
Considerações finais.....	107
Referências.....	108
Minicurrículo	110

APRESENTAÇÃO

Caro estudante, seja bem-vindo!

Esta disciplina aborda um tema relativamente novo na Administração Pública: o Empreendedorismo Governamental. O termo “Empreendedorismo” refere-se aos estudos ligados ao empreendedor, como perfil, comportamento, atitude e tudo que o torna singular em sua maneira de pensar e de agir diante de diferentes situações. E é dessa mesma forma que pretendemos conduzir nossos estudos – de maneira singular. Para tal, vamos apresentar exemplos práticos de casos que visam esclarecer os conceitos expostos neste livro-texto.

Desde já, você está convidado a fazer parte do processo de revisão desta disciplina, que ocorrerá em breve. Mas como assim? A disciplina ainda nem começou e já estamos falando em revisão? É isso mesmo! Os estudos na área de Administração são dinâmicos e devem ser sempre atualizados, revisados. Por isso, praticaremos aqui o princípio da “destruição criativa”, que você estudará quando apresentarmos as origens do Empreendedorismo.

Sabe de que outra forma você pode participar interativamente desta disciplina? Você tem um caso interessante de Empreendedorismo para nos contar sobre seu município ou Estado? Se sim, você pode enviar suas contribuições para o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA) do curso, espaço onde poderemos discutí-las.

Esperamos que você goste da estrutura deste livro-texto, cuja organização foi pensada para facilitar o seu entendimento. Na primeira Unidade, falaremos sobre os fundamentos do Empreendedorismo. Em seguida, na segunda Unidade, mostraremos o caminho de uma gestão empreendedora por meio de um exemplo real de sucesso, o da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), situada no Ministério do

Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior. Encerraremos esta disciplina apresentando, na terceira Unidade, os perfis e os comportamentos esperados de um empreendedor.

Ah, outro detalhe que não podemos esquecer: em nenhum momento, os exemplos contidos neste livro-texto procuraram privilegiar pessoas ou partidos políticos. No momento da pesquisa sobre os casos de sucesso, que são retratados ao longo deste trabalho, omitimos toda informação a respeito dessas duas variáveis para que este instrumento de construção do conhecimento não viesse a se tornar algum tipo de propaganda política subliminar. Além disso, procuramos enaltecer exemplos não somente de grandes órgãos federais, estaduais ou de abastados municípios, mas também de pequenos e remotos municípios, desde que fossem bons modelos para os demais.

Desejamos a você sucesso em seus estudos!

Professor Evandro Tsufa

UNIDADE 1

FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Fundamentar teórica e praticamente Empreendedorismo;
- ▶ Entender historicamente e contextualizar Empreendedorismo;
- ▶ Distinguir Empreendedorismo público de Empreendedorismo privado; e
- ▶ Estimular a formação de incubadoras de empresas.

DEFINIÇÃO E ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO

Caro estudante,

Esta Unidade aborda conteúdos fundamentais do Empreendedorismo, como: sua origem; sua trajetória no Brasil; as diferenças entre Empreendedorismo público e Empreendedorismo privado; o instrumento de viabilização empreendedora da área privada (plano de negócios) e da área pública (proposição de ações na forma de elaboração de projetos); o papel da incubadora de empresas na geração empreendedora; e as razões lógicas de se empreender.

A disciplina *Administração Estratégica*, na seção sobre *Evolução do Pensamento Estratégico*, vem ao encontro de um dos argumentos que utilizamos neste trabalho para as definições de Empreendedorismo prescritivo e Empreendedorismo descritivo. Na disciplina *Teorias da Administração Pública*, você estudou, dentre alguns assuntos, a evolução da Administração Pública brasileira, que migrou do Estado Patrimonialista para o Gerencial. Voltamos a esse assunto para sustentar, com exemplos, o escopo deste trabalho.

Para estabelecer uma linha de raciocínio sobre a origem do Empreendedorismo, também fizemos menção à Revolução Industrial, tema abordado na disciplina *Teoria Geral da Administração II*.

O conhecimento exposto neste curso de Bacharelado em Administração Pública se entrelaça por meio da retroalimentação entre uma disciplina e outra. Saiba que não estamos aqui para “transmitir” conhecimento. Juntos, vamos “construí-lo”. Portanto, mãos à obra, pois dependemos de você para a efetividade desse objetivo.

Bons estudos!

Empreendedorismo é um tema muito recente nos estudos de Administração Pública. Antes de começar a defini-lo, temos de definir primeiramente os limites abordados neste trabalho:

- ▶ O Empreendedorismo Governamental pode ser entendido como a intervenção do governo na ordem econômica de um país; por exemplo, a participação societária em setores econômicos ou o retorno à estatização. Na Europa, existe uma discussão sobre os limites do governo nesses setores. Algumas opiniões sustentam que o governo não pode ser competidor no mercado e, ao mesmo tempo, árbitro. Entretanto, não contemplamos este foco no escopo desta disciplina, deixamos essa discussão para as disciplinas: *Teoria das Finanças Públicas, Direito Administrativo, Macroeconomia, Gestão da Regulação, Políticas Públicas e Sociedade*, entre outras.
- ▶ O tema também pode gerar certa dúvida em relação ao que vem a ser “Público” e “Governamental”. Os dois aspectos são discutidos ao longo deste curso. Enquanto o aspecto público diz respeito ao que pertence ao Estado e à coletividade (seus cidadãos), o aspecto governamental abrange o exercício do poder político nos níveis federal, estadual e municipal. Mesmo o tema sendo “Governamental”, e não “Público”, consideramos neste estudo, a participação de organizações não governamentais e de cidadãos que atuam como agentes empreendedores, a exemplo do orçamento participativo e de outras práticas que envolvem a presença popular na formulação das políticas públicas. Assim, para melhor entendimento do conteúdo, considere a abordagem deste trabalho como Empreendedorismo Público e Governamental.

- ▶ Os órgãos públicos são tratados como agentes capazes de aprender e de praticar uma gestão de excelência para fins de melhoria das condições de vida da sua população e também estimulam, de forma direta ou indireta, a inovação tecnológica para melhoria do **Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)*** dos seus municípios.

*Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – cruzamento de três variáveis que representam três dimensões: renda, educação e longevidade. Fonte: <http://www.datageais.mg.gov.br/site/int_minas_produtos_especiais_idh.php>. Acesso em: 28 mar. 2011.

Vamos observar as Figuras 1 e 2, que apresentam, respectivamente, o que contemplamos e o que não contemplamos no estudo desta disciplina.

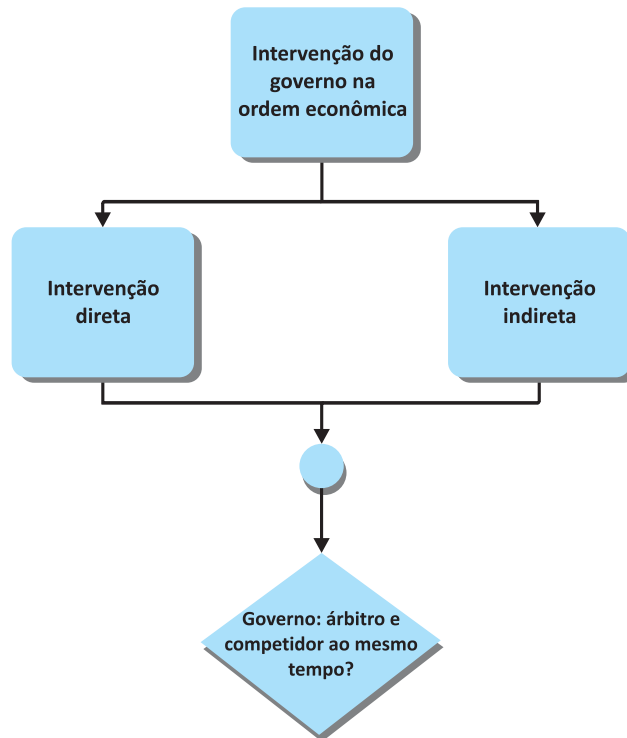


Figura 1: O que não contemplamos no escopo deste trabalho
 Fonte: Elaborada pelo autor

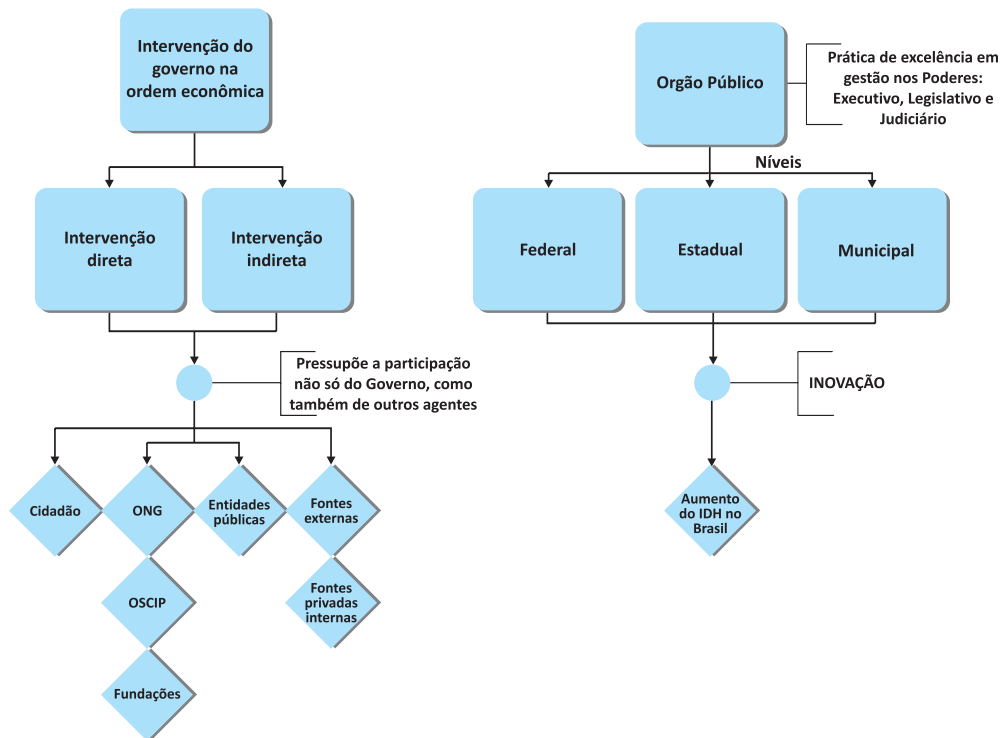


Figura 2: O que compreendemos como Empreendedorismo Governamental e contemplamos no escopo deste trabalho
 Fonte: Elaborada pelo autor

Expostos os limites desta disciplina, vamos conferir a definição de Empreendedorismo.

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDORISMO

A palavra *entrepreneur*, ou empreendedor, surgiu na França entre os séculos XVII e XVIII. Era utilizada para denominar pessoas ousadas, que estimulavam o progresso econômico mediante formas inovadoras de pensar e, principalmente, de realizar seus intentos.

Na disciplina *Administração Estratégica*, estudamos sobre a evolução do pensamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam dez pontos de vista sobre o tema. Afirmam que as escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento são consideradas “prescritivas”, pois dão mais importância ao fato de como as estratégias devem ser formuladas do que de como elas

efetivamente são formuladas, ou seja, elas prescrevem como devem ser as estratégias.

Por outro lado, as escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental não estão muito preocupadas em saber como a estratégia deve ser formulada. Antes, dão mais importância ao fato de como elas são formuladas, por isso, são chamadas de escolas “descritivas”. Isso significa que o tema Empreendedorismo filia-se ao segundo bloco de escolas, conhecido como as **10 escolas do pensamento estratégico**, ou seja, àquelas que descrevem ações ao invés de prescrevê-las. Vale a pena lembrar ainda que a décima escola, a da Configuração, procura adaptar as organizações a cada tipo de situação exigida. Assim, ela não é prescritiva nem descritiva, antes, ela flexibiliza o planejamento de acordo com a necessidade.

Do grupo a que pertence a Escola Empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98) salientam que essa escola “[...] enfatizou o mais inato dos Estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério”. E é por isso que o termo é bastante focado na figura do empreendedor.

Até hoje, é comum associarmos alguém como sendo empreendedor por que suas características comportamentais estão ligadas a atitudes inovadoras e inquietas capazes de fazer, por exemplo, uma organização ou o lugar onde vive sair do seu estado de **homeostasia*** e buscar novos horizontes. Portanto, quanto maior for o desenvolvimento do potencial empreendedor das pessoas, maior será a capacidade empreendedora do lugar que as cerca.

Você já ouviu falar ou mesmo testemunhou casos de municípios que implantaram ações empreendedoras? Vamos a alguns exemplos:

A Prefeitura de Canindé de São Francisco (SE) criou um programa para dinamizar a economia e o turismo de sua cidade por meio dos setores de apicultura, caprinocultura, cosméticos e turismo. É interessante como esses setores estão interligados:

Essas 10 escolas estão minuciosamente detalhadas no livro *Safári de Estratégia*, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000).

***Homeostasia** – processo de regulação pelo qual um organismo mantém constante o seu equilíbrio.
Fonte: Houaiss (2009).

os produtos derivados da apicultura são comercializados pela “Casa do Mel”, também criada pela prefeitura para ser o braço comercial do setor. Essa unidade possui máquinas e equipamentos que permitem aos produtores prepararem subprodutos derivados do mel para fornecimento à indústria de cosméticos.

Ao mesmo tempo, a prefeitura cede, em caráter de empréstimo, 11 matrizes e um reprodutor para as famílias iniciarem suas próprias criações. Após dois anos, as famílias devolvem o que receberam da prefeitura para que ela possa beneficiar outras famílias. Com essa iniciativa e a realização de um grande evento denominado “Festa do Bode”, Canindé de São Francisco tornou-se referência gastronômica. Nesse setor, parte do leite de cabra é fornecido para a merenda escolar e parte para a indústria de cosméticos.

Com as matérias-primas leite e mel, a indústria de cosméticos fabrica produtos e os comercializa, por meio de vendedores ambulantes cadastrados, para os turistas que visitam a cidade, agregando valor ao turismo local. A prefeitura também capacita guias turísticos, contadores de histórias e agentes de turismo para oferecer tratamento diferenciado aos visitantes. Esse é um exemplo de grande valor para o tema “Empreendedorismo”.

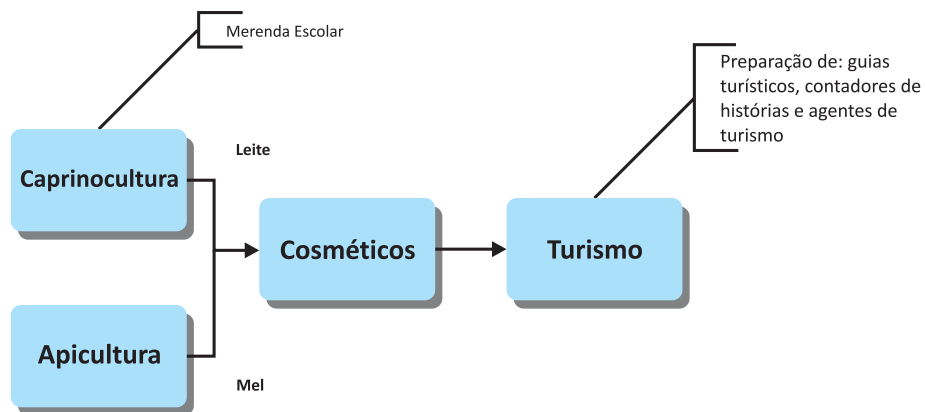


Figura 3: Exemplo de ação empreendedora em Canindé de São Francisco (SE)
 Fonte: Elaborada pelo autor

A definição de Empreendedorismo, algumas vezes, se mistura à definição de empreendedor pelo fato de ambos estarem intimamente interligados.

Ressaltamos que Empreendedorismo é a ação, e empreendedor é o agente que pratica a ação.

Se, por exemplo, estabelecermos uma analogia desse tema com uma tesoura, considerando que uma de suas pontas seja o empreendedor e a outra o Empreendedorismo, caberá a seguinte pergunta: qual das duas pontas trabalha melhor? A resposta será que uma não funciona sem a outra. Não há empreendedor sem realização empreendedora, e não há ação empreendedora sem agente empreendedor.

Bem, já vimos que existem diversas definições para Empreendedorismo, por isso é importante que você troque ideias sobre essa variedade com seu tutor e seus colegas. Dessa forma, o conhecimento fica mais saboroso.

Aproveite este momento para resolver a Atividade 1 ao final desta Unidade e, depois, retome a leitura para saber, então, de onde surgiu o Empreendedorismo.

ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO

Podemos dizer que o Empreendedorismo surgiu da Economia. Mas a quem podemos atribuir a “paternidade” proeminente do termo no pensamento econômico empreendedor? Vamos conferir.



Saiba mais

Joseph Schumpeter (1883–1950)

Nascido na atual República Tcheca, Schumpeter afirmava que a razão para a Economia sair de um processo de equilíbrio e entrar em um processo de expansão é a inovação, por exemplo, a introdução de um novo bem no mercado, a descoberta de um novo método de produção, a quebra de um monopólio ou qualquer alteração capaz de modificar a estrutura de mercado. Fonte: Elaborado pelo autor.

Karl Marx (1818–1883)

Nascido em Tréveris, Alemanha, é considerado um dos maiores filósofos de todos os tempos. Dentre as causas que defendia, pregava a tomada do poder pela classe proletária pelo fato de a burguesia representar a classe opressora. Escreveu muitas obras, dentre elas, O Capital e Manifesto Comunista, em conjunto com seu amigo Engels. Fonte: Elaborado pelo autor.

Jean Baptiste Say (1767–1832)

Nascido em Lyon, na França, ficou famoso pela frase “a oferta cria sua própria demanda”, que foi um dos pilares da economia ortodoxa até a bancarrota provocada pela grande depressão dos anos 1930. Fonte: Elaborado pelo autor.

***Destruição criativa** –

essa teoria sustenta que o sistema capitalista avança porque revoluciona constantemente sua estrutura econômica: entrada de novas firmas, inovação por meio de novas tecnologias e criação de novos produtos. Isso acaba fazendo com que a economia capitalista esteja sempre circulando, mesmo sujeita aos ciclos de crescimento e de declínio. Fonte: Elaborado pelo autor.

Há consenso sobre o nome de [Joseph Schumpeter](#) para tal atribuição, muito embora outros economistas, como [Karl Marx](#) e [Jean Baptiste Say](#) já elogiassem os empreendedores como agentes de mudanças capazes de mover a economia.

Para Schumpeter, não era exatamente a maximização de lucros que explicava o comportamento corporativo, mas sim as tentativas dessa maximização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 101) dizem que “[...] o problema que usualmente é visto é o de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é como ele as cria e destrói”.

Assim, Schumpeter introduziu seu notório conceito de **destruição criativa***. Por isso, o conceito de empreendedor ficou associado à ideia de criar e de inovar; ou seja, de fazer coisas novas ou de fazer coisas velhas de novas maneiras.

Quando abordamos o tema Empreendedorismo, no sentido conceitual, há consenso entre os estudiosos sobre a

figura de Schumpeter como o popularizador do Empreendedorismo. Porém, quando estudamos ações ou períodos históricos com características empreendedoras, podemos estabelecer um paralelo com o conceito de mudança. Chiavenato (2000, p. 291) sugere que a mudança

[...] surge quando ocorre a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos melhores. A mudança é a fase em que as novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.

Então, ao fazermos referência a mudanças, podemos retroceder no tempo antes de Schumpeter. Vejamos!

A Revolução Industrial relaciona-se com o aumento de produtividade e com a especialização do trabalho, conforme ilustrou muito bem Adam Smith, em sua obra *Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações* (denominado *Riqueza das Nações*), marco do surgimento da Ciência Econômica, e também teve como ícone, ou símbolo, a máquina a vapor inventada pelo engenheiro e matemático [James Watt](#) em meados do século XVIII. A máquina a vapor foi acoplada aos equipamentos artesanais do sistema produtivo vigente à época, provocando um estupendo aumento da oferta de bens, e, conseqüentemente, alterações extremas de ordem econômica, política e social que mudaram o mundo.



Saiba mais James Watt (1736–1819)

Nascido na Escócia, Watt ficou famoso por construir o primeiro motor a vapor, elemento que simbolizou a Revolução Industrial. Ele relacionava o aumento de produtividade também à especialização do trabalho. Fonte: Elaborado pelo autor.

Chiavenato (2000) sugere ainda a existência de duas Revoluções Industriais:

- ▶ a Primeira Revolução (1760–1860) contendo quatro fases: a primeira fase foi marcada pela mecanização da indústria e da agricultura; a segunda pela força motriz aplicada na indústria; a terceira pelo desenvolvimento do sistema fabril; e a quarta pelo espetacular crescimento dos transportes e das comunicações; e
- ▶ a Segunda Revolução (1860–1914) sendo motivada por três acontecimentos: o novo processo de fabricação do aço; o aperfeiçoamento do dínamo; e a invenção do motor de combustão interna.

Assim, por que não associarmos características empreendedoras à Revolução Industrial? Afinal, ela “desmantelou” o sistema artesanal de produção, possibilitando a ampliação da produtividade e a formação de grandes concentrações populacionais e fabris em escala nunca antes vista.

Podemos retroceder na história e em seu paralelo com ações empreendedoras em períodos muito mais longínquos. Chiavenato (2000, p. 15), quando se refere aos primórdios da Administração, diz que:

[...] referências históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias.

Você pode concluir, então, que o ato de dirigir pessoas não é um ato de empreendedorismo, e sim gerencial. Nós concordamos com você.

Salientamos ainda que a escolha do texto extraído de Chiavenato (2000) foi motivada pela referência dada às monumentais obras citadas. Não imagine, isoladamente, a “construção” das Pirâmides do Egito, do Colosso de Rodas ou das Muralhas da China. Imagine sim a “concepção” dessas obras e suas posteriores “realizações”. Daí, concluímos novamente que não há empreendedor sem realização empreendedora, e não há ação empreendedora sem agente empreendedor.



Figura 4: Muralhas da China

Fonte: <<http://tinyurl.com/62wxxjh>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

Livres de conceitos e de definições, resta-nos encerrar esta seção enfatizando que, embora o conceito de Empreendedorismo esteja intimamente ligado à origem do pensamento econômico empreendedor, cujo economista Joseph Schumpeter é seu referencial, as atitudes empreendedoras não têm data específica. Tais atitudes fazem parte da existência humana e são afloradas à medida que o homem se depara com situações que o colocam à prova, como veremos mais adiante.

Para você compreender melhor como o Empreendedorismo se fundamentou no Brasil, vamos falar, antes, da evolução da Administração Pública.

BRASIL: DE ESTADO PATRIMONIALISTA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Como vimos na disciplina *Teorias da Administração Pública*, a Administração Pública Patrimonialista, que, na sociologia weberiana, corresponde a um tipo de dominação tradicional cujo soberano organiza o poder político de maneira similar ao seu poder doméstico, foi o primeiro modelo a entrar em vigor no Brasil. Nela, não havia distinção clara entre os limites do que era público e do que era privado para o governante. Por exemplo, as terras brasileiras foram descobertas e tomadas em nome *Del Rey*, do monarca, pois o Estado era Ele; o **erário*** era o erário real.

*Erário – conjunto dos recursos financeiros públicos; os dinheiros e bens do Estado; tesouro, fazenda.
Fonte: Houaiss (2009).

Infelizmente, a herança deixada por esse modelo nunca foi totalmente extirpada da cultura do nosso País. Os noticiários e os tribunais de contas apontam que existem marcas de descaso no Poder Público. Isso mostra que ainda persiste o pensamento de que a sociedade deve servir ao Estado, e não o inverso.

É por essa razão que o seu papel, como futuro administrador público, é de grande importância. Você precisa nos ajudar a acabar de vez com isso!

A Administração Pública Burocrática apareceu na primeira metade do século XX e alicerçava suas raízes na racionalidade, por meio da criação e do cumprimento de leis, como uma maneira de combater a herança patrimonialista. Estabeleceu como princípios orientadores para o desenvolvimento do Estado: o caráter legal das normas e dos regulamentos, o caráter formal das comunicações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações, a hierarquia de autoridade, e a padronização de rotinas e de procedimentos. Era o poder racional-legal, que baseava suas ações

por meio de leis e de normas e já não servia ao poder soberano. Entretanto, criou formalidades excessivas e muitas vezes desnecessárias na máquina estatal. Chiavenato (2000, p. 209) diz que

[...] o papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo, muitas vezes, a imaginar que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório, de vias adicionais de formulários e de comunicações.

O Estado também conduziu o critério de impessoalidade como sinônimo de despersonalização do relacionamento com o cidadão, desvirtuando-se ao longo do tempo, dos resultados que deveria alcançar. Tais resultados seriam expressos em melhor serventia ao cidadão. No entanto, o excessivo apego às normas gerou uma disfunção que fez com que tal modelo perdesse seu foco. Chiavenato (2000, p. 211) assevera que

[...] todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais.

Acreditamos não ser preciso pedir a você para pensar num órgão público de qualquer esfera da federação que seja extremamente burocratizado (no sentido da disfunção), pois, no momento da sua leitura, temos certeza de que você pensou em algum, certo?

A Administração Pública Gerencial teve início na década de 1990, capitaneada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e veio como resposta ao redesenho das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Ela constitui uma mudança na história da concepção da Administração Pública por focar aspectos de eficiência (que enfatiza os recursos) e eficácia

(que enfatiza os resultados), além da necessidade de reduzir o custo da máquina do Estado e de melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Até certo ponto, houve um rompimento com a Administração Pública Burocrática. Isso não significa, porém, que a Administração Pública Gerencial negue todos os seus princípios. Ela está apoiada na anterior e conserva alguns dos seus fundamentos, como: a admissão de servidores públicos, segundo rígidos critérios de mérito; a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração; as carreiras; a avaliação de desempenho; e o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que também leva em consideração as normas do processo, porém, sem deixar de focar os resultados que pretende atingir.

Você notou que a ênfase da Administração Pública, antes dada somente aos procedimentos (meios), deslocou-se para os resultados (fins) na Administração Pública Gerencial?

Os alicerces da Administração Pública Gerencial estão fundamentados nos princípios da confiança e da descentralização da decisão. Isso exige formas flexíveis de gestão, incentivos à criatividade, definição de maiores estruturas de especialização e menores estruturas hierárquicas de controle. Algumas iniciativas vêm sendo propostas ao longo dos anos no sentido de tornar o Estado brasileiro mais eficaz na busca de sua missão. Vamos conferir alguns exemplos:

Conheça esse documento na íntegra acessando <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

Conheça esse Programa acessando <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

- ▶ o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995);
- ▶ a criação da categoria “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal” pela antiga Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) em 1997, que hoje é chamada apenas de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ);
- ▶ a Gestão Empreendedora para o Desenvolvimento (2000);
- ▶ o prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (2001); e
- ▶ o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (2005).

Mesmo que saibamos que a Administração Pública ainda tem muito a evoluir, temos de reconhecer que algumas propostas inovadoras vêm sendo implantadas, como é o caso do chamado **Super Simples**, sobretudo, para apoiar os empreendedores privados.

No primeiro dia útil de julho de 2009 entrou em vigor a Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008, que criou condições para o trabalhador informal se tornar um trabalhador individual legalizado, possuidor de um registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e de benefícios da Previdência Social. Esse trabalhador está isento do pagamento de impostos federais e deve pagar apenas a Previdência Social (INSS), o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e o Imposto Sobre Serviço (ISS), cujos valores estão bastante reduzidos. Em Brasília, ainda no final do mês de julho de 2009, ocorreu um **encontro** entre diversos políticos e técnicos do governo para a discussão da chamada “Agenda Nacional de Gestão Pública”, em parceria com o “Movimento Brasil Competitivo” (MBC). Essa agenda se baseou em temas de vanguarda a fim de encontrar o melhor caminho para a gestão da Administração Pública brasileira.

Os temas discutidos como “problemas” foram alocados em seis eixos:

- ▶ Burocracia Profissional e **Meritocracia***:
 - ▶ heterogeneidade e complexidade da Administração Pública;
 - ▶ profissionalização e mérito no serviço público;
 - ▶ política remuneratória;
 - ▶ capacitação para competências; e
 - ▶ organização da Administração Pública.
- ▶ Qualidade da Política Pública:
 - ▶ prestação de serviços;
 - ▶ qualidade, competitividade e cidadania;

Saiba mais

Super Simples

Também conhecido como Simples Nacional, é uma Lei Complementar que foi instituída a partir do Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Essa lei possibilita a opção pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, com alíquotas mais reduzidas do que as do sistema tributário normal. Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais informações sobre esse importante encontro podem ser conferidas no site da Secretaria de Assuntos Estratégicos disponível em: <http://www.sae.gov.br/site/wp-content/uploads/agenda-de-gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2011.


***Meritocracia** – predomínio em uma sociedade, organização, grupo, ocupação etc. daqueles que têm mais méritos (os mais trabalhadores, os mais dedicados, os mais bem dotados intelectualmente etc.). Fonte: Houaiss (2009).

- ▶ vinculação, orçamento e planejamento;
- ▶ instituições;
- ▶ critérios e parâmetros de resultado;
- ▶ corresponsabilização;
- ▶ regulação; e
- ▶ tecnologias e vontade política.
- ▶ Pluralismo Institucional:
 - ▶ Direito Administrativo;
 - ▶ agravamento da polarização organizacional;
 - ▶ instituições;
 - ▶ flexibilidade institucional;
 - ▶ engessamento das políticas públicas;
 - ▶ **experimentalismo***; e
 - ▶ morosidade na resolução de conflitos.
- ▶ Repactuação Federativa nas Políticas Públicas:
 - ▶ compartimentalização de competências;
 - ▶ responsabilização;
 - ▶ centralização na elaboração de políticas públicas;
 - ▶ descentralização na execução de políticas públicas; e
 - ▶ impotência do setor privado.
- ▶ O Papel dos Órgãos de Controle:
 - ▶ controle excessivamente engessado;
 - ▶ burocracia e desconfiança;
 - ▶ formalismo x discricionariedade;
 - ▶ marcos legais inadequados e obsoletos; e
 - ▶ judicialização da gestão exige um enfrentamento coordenado.
- ▶ Governança:
 - ▶ relação Estado, setor privado e sociedade civil;
 - ▶ participação e organização da sociedade civil; e
 - ▶ informação.

***Experimentalismo** – atitude de orientar-se por ou de defender os princípios e procedimentos experimentais ou empíricos. Fonte: Houaiss (2009).

A partir da verificação de cada um desses problemas, as respectivas soluções foram construídas apontando os desafios que deveriam ser encarados para a sua resolução. Um exemplo de boas práticas de gestão que podemos mencionar advém do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae). Pois bem, o Sebrae já incentivou centenas de milhares de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) a buscarem boas práticas, por meio de consultorias e de treinamentos específicos, para ajudar a reduzir boa parte da taxa de mortalidade empresarial, ou falência, durante os primeiros anos de existência dessas organizações. Desde 2001, o Sebrae laurea prefeituras que se destacam em iniciativas empreendedoras com um prêmio denominado **Prefeito Empreendedor**, sempre visando o apoio às MPEs. Os eixos dessa premiação são:

- ▶ **Desburocratização e desoneração tributária para as MPEs:** diversas prefeituras criaram uma espécie de “alvará instantâneo” a fim de proverem a abertura de negócios com agilidade. O proponente a empresário entra na prefeitura portando os documentos da organização e sai com o alvará concedido. Em Santa Fé do Sul (SP), a prefeitura criou o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) Verde, por meio do qual concede desconto, na ordem de até 45%, aos proprietários que adotam medidas de conservação dos recursos naturais dos seus imóveis. Criou também o projeto denominado “Sonho de Natal”, por meio do qual coletou aproximadamente trezentas mil garrafas plásticas descartáveis para transformá-las em decoração de natal.
- ▶ **Acesso ao crédito para as MPEs:** a prefeitura de São José dos Campos (SP) criou o Banco do Empreendedor, que oferece microcrédito aos empresários formais e informais até o valor de R\$ 10.000,00. Com essa iniciativa, gerou milhares de empregos diretos.
- ▶ **Compras governamentais de MPEs:** diversas prefeituras, como a de Araputanga (MT), deram preferência às compras de produtos de MPEs locais, em conformidade com o terceiro eixo. Por meio de pregões



Conheça outras informações importantes sobre esse prêmio no site: <<http://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

eletrônicos e, acima de tudo, dentro da lei, a prefeitura ajuda a desenvolver seu próprio município. Na pequena cidade de Altinópolis (SP), a prefeitura foi mais além: criou um “tíquete” para incentivar o poder de compra da cidade. Distribuiu esses tíquetes, válidos somente dentro do município, aos servidores da prefeitura, descontando parte do valor no salário do mês seguinte. Com essa medida, a prefeitura de Altinópolis injetou mais de R\$ 600.000,00 na economia local no ano da sua implantação.

***Royalties** – de *royalty*, que se refere a uma importância financeira cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, de um processo de produção, de uma marca, entre outros, ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização. Fonte: Elaborado pelo autor.

► **Utilização de *royalties** e de compensações financeiras para desenvolvimento municipal:**

a prefeitura de Curitiba (PR) oferece cursos de capacitação e de qualificação gratuitos para MPE. Além disso, disponibiliza um parque de incubadoras de empresas. Incubadoras de empresas são entidades que oferecem toda infraestrutura necessária para o surgimento e o crescimento de novas empresas e negócios. Isso incentiva à geração de emprego, de renda e de desenvolvimento nas comunidades em que estão inseridas. Adiante, veremos mais sobre o tema na seção *Incubadoras de Empresas*.

► **Formalização de MPEs:** a prefeitura de Tupandi (RS) possui um programa de incentivo à formalização com acesso a crédito nos segmentos: agropecuário, industrial, de comércio e de prestação de serviços. Em dois anos, já aumentou a arrecadação do ICMS em mais de 400%. Em Nova Xavantina (MT), a formalização de empresas foi estimulada pela desoneração tributária. Em Jair Souto (AM), a prefeitura criou um setor específico de formalização de empresas, absolutamente desburocratizado.

Como saber se as experiências são as melhores práticas? Bem, não há resposta pronta para todos os casos, mas há prêmios que sinalizam critérios para a laureação de casos de excelência. Vejamos alguns:

Além do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, temos:

- ▶ o Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal, outorgado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP);
- ▶ o Prêmio Belmiro Siqueira, promovido anualmente pelo Sistema Conselho Federal de Administração (CFA)/ Conselhos Regionais de Administração (CRAs); e
- ▶ o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

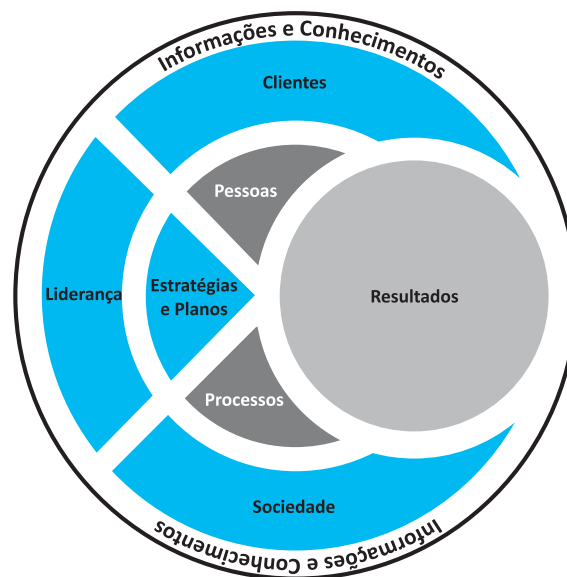


Figura 5: Modelo de excelência em gestão

Fonte: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>> . Acesso em: 17 nov. 2010.

Inicialmente, o modelo retratado na Figura 5 foi concebido para empresas privadas. Entretanto, em 1997 foram abertas as portas desse modelo para o setor público. Tal modelo precisou passar por algumas pequenas adaptações de nomenclaturas, sobretudo, a que se refere a “clientes”, adaptada para “cidadãos”. No critério que envolve o papel da instituição diante da sociedade, por exemplo, práticas de apoio social e ambiental constantemente suscitavam dúvidas sobre os critérios de “sociedade” e os de “cidadãos”.

Independentemente das adaptações, o fato é que o modelo de excelência da FNQ não compete com nenhuma prática de gestão, como: Balanced Scorecard (BSC) – assunto abordado na disciplina *Administração Estratégica* –; Gestão do Conhecimento

(GC) e Gestão de Pessoas por Competência – assuntos abordados na disciplina *Gestão de Pessoas no Setor Público* –; Gestão da Cadeia de Suprimentos, ou Supply Chain Management (SCM) – assunto abordado na disciplina *Gestão de Operações e Logística I* –; ou Agenda 21 – assunto abordado na disciplina *Gestão Ambiental e Sustentabilidade*. Ao contrário de competir, todas as práticas mencionadas, além de outras, são incorporadas aos critérios da FNQ, de maneira que avancem na pontuação, que varia de zero a mil. A FNQ dispõe de *softwares* gratuitos para que uma organização pública ou privada possa se avaliar. Vamos conferir, na Figura 6, uma comparação entre algumas práticas de gestão e a FNQ:

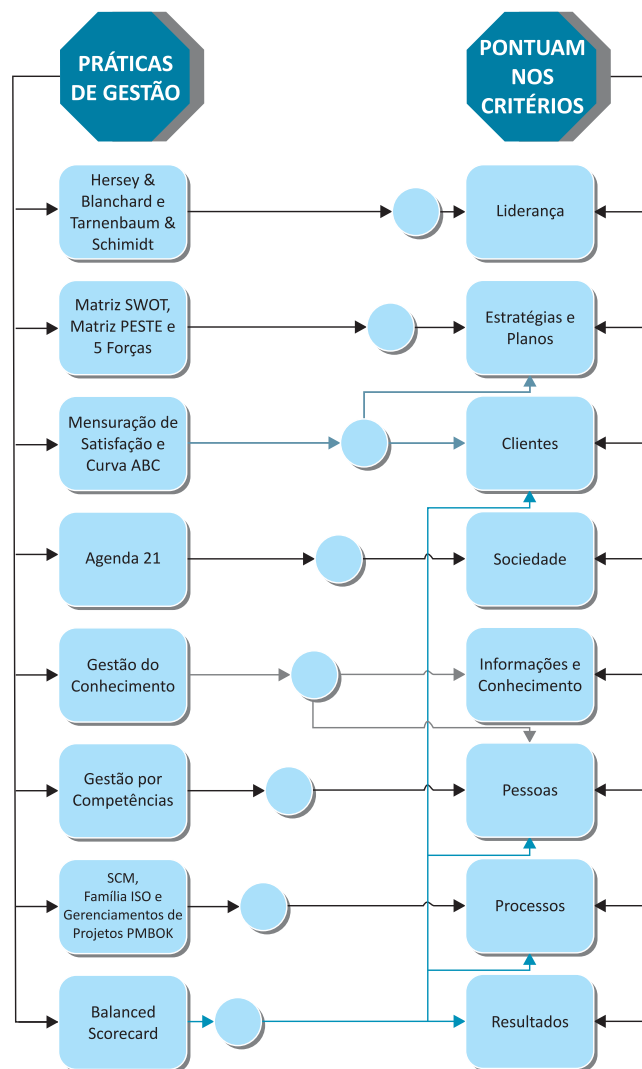


Figura 6: Exemplo de correlações existentes entre as práticas de gestão e o modelo da FNQ

Fonte: Elaborada pelo autor

Para finalizar, vamos deixar claro que boas práticas em gestão redundam em ações inovadoras e são capazes de melhorar o IDH e/ou as condições de vida das pessoas.

Além do IDH, fizemos questão de acrescentar “as condições de vida das pessoas” porque existem exemplos de boas práticas que não interferem diretamente no cálculo do IDH, porém, são capazes de orgulhar os cidadãos. Um desses exemplos é o “Poupatempo”. Segundo Daniel Annenberg, superintendente do Poupatempo no Estado de São Paulo, este é um modelo inovador de prestação de serviços públicos capaz de arrancar expressões como: “é um serviço de primeiro mundo”, “é a melhor coisa que foi feita para a população” e, ainda, “agora vejo sentido em pagar meus impostos”. O Poupatempo tem outros nomes em outras cidades: em Brasília, chama-se “Na Hora”; em Goiás, é “Vapt-Vupt”; em Recife, é “Expresso Cidadão”; no Rio de Janeiro, é “Rio Simples”; na Bahia, é “SAC”; e no Amapá, é “Central de Atendimento Popular”. Esse modelo resgata o conceito de cidadania. Em curtas palavras, é um local onde se consegue resolver, de apenas uma vez, a maior parte dos serviços comuns do dia a dia, como: emissão de carteiras de identidade, de trabalho e de passaporte; e segunda via de contas.

É um local de boa aparência que reúne diversos setores de utilidade pública. Os servidores atendem bem à população e os serviços são resolvidos rapidamente, poupando o tempo e o dinheiro do cidadão, uma vez que ele não precisa se deslocar de um lugar para outro a fim de resolver suas demandas.

Confira a íntegra do artigo sobre a eficiência do Poupatempo no Estado de São Paulo acessando: <http://www.poupatempo.sp.gov.br/imprensa/imp0013.asp>. Acesso em: 28 mar. 2011.

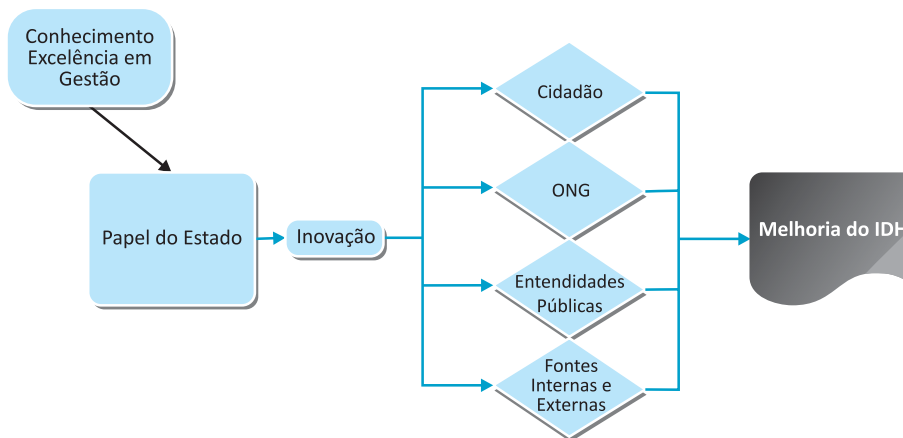


Figura 7: Papel do Estado no contexto da disciplina *Empreendedorismo Governamental*

Fonte: Elaborada pelo autor

EMPREENDEDORISMO PÚBLICO X EMPREENDEDORISMO PRIVADO

Os Empreendedorismos público e privado guardam semelhanças e diferenças em suas formas. Perguntamos, então: quais são as semelhanças e as diferenças entre o público e o privado?

Iniciamos esta Unidade definindo Empreendedorismo, definição esta baseada em dois grupos de escolas: prescritivo e descritivo. Dissemos que a Escola Empreendedora faz parte do segundo grupo, ou seja, do descritivo. Entretanto, neste momento, cabe trazermos à luz mais um conceito, dessa vez, aplicado à Administração Pública: o modelo normativo. A visão normativa é regulada por força de lei.

Você pode estar se perguntando: como fica a visão do Empreendedorismo Governamental se definimos há pouco que Empreendedorismo é descritivo, enquanto Governo é normativo?

Se você chegou a esse raciocínio, é sinal de que seus estudos estão sendo muito bem conduzidos. Vamos continuar em frente!

É exatamente esse o ponto que indica a maior **diferença** entre os Empreendedorismos público e privado. Enquanto o privado possui grande flexibilização para implantação de ações, o público requer a normatização dessas ações, pois a lei precede as ações do governo. Desse modo, você também pode pensar: mas isso não demora


muito? As leis não acabam sufocando a atividade empreendedora governamental? Às vezes sim, mas nem sempre. As leis são feitas pelos membros do Poder Legislativo, que são os representantes dos cidadãos, para resguardar os interesses da coletividade.

Caso não existissem as leis, retornaríamos ao Estado Patrimonialista, você não acha?

Ainda quanto às diferenças, não podemos deixar de destacar as formas contidas na instrumentalização existente entre o plano de negócios privado e a proposição de projetos públicos.

A estrutura de um plano de negócios de empresas privadas passa, basicamente, por quatro eixos:

- ▶ **Sumário Executivo, ou Caracterização do Negócio:** serve para analisar ambientes, potencial de mercado, ponto (localização), clientes, fornecedores e concorrentes.
- ▶ **Operacionalização:** realiza a descrição detalhada da oferta de bens e de serviços de maneira que se possa estabelecer todas as etapas de produção do que se pretende ofertar; e estrutura de pessoal para cumprir todos os processos internos da organização.
- ▶ **Estratégia de Marketing:** analisa produtos e serviços que serão comercializados, estratégia de preço, canais de distribuição e comunicação: publicidade e propaganda, marketing direto, força de vendas, relações públicas e promoção de vendas.
- ▶ **Aporte e Gestão Financeira:** administra os investimentos iniciais, os custos fixos, os impostos, as comissões, a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, o lucro, o estoque inicial, o capital de giro e a taxa de retorno sobre os investimentos.



Consulte a estrutura de um plano de negócios orientado pelo SEBRAE de Minas Gerais acessando <<http://tinyurl.com/pfdcd2>>. Acesso em: 9 nov. 2010.

Amar Bhidé (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), economista e professor da Escola de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Columbia University, relata que por meio de entrevistas feitas com 100 companhias incluídas na lista das 500 empresas que mais cresciam no final da década de 1980, 41% delas não tinham um plano de negócios e 26% tinham apenas um esboço rudimentar do plano. Isso porque tais empreendedores prosperavam em mercados que se confrontavam com mudanças rápidas. A capacidade de mudar e de adaptar-se a mudanças é, sem dúvida, um diferencial competitivo de grande valor, sobretudo em mercados que lidam com ambientes criativos e inovadores.

Na iniciativa privada, os planos de negócios são bons conselheiros e reduzem as chances de falência de uma empresa. Entretanto, a partir do momento em que o empreendedor começa a gerir quanto necessita vender para pagar seus custos, quanto será seu lucro, qual é seu ponto de equilíbrio, ele começa a fazer o papel de um administrador.

O que podemos enaltecer nesta leitura é que o líder empreendedor é também um visionário. E como tal, exerce sua liderança para escolher uma direção, uma imagem mental, um futuro desejado a alcançar. Um empreendedor, algumas vezes, recorre do auxílio de um bom administrador a fim de que este possa subsidiá-lo na decisão sobre o risco de empreender e também ajudá-lo a gerir o dia a dia dos negócios.

Entretanto, existem controvérsias acerca de toda essa reverência sobre a figura do líder. Collins e Porras (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 112) sugerem que “[...] é melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder com visão”. Sugerem também que o papel de carisma do líder é muito exagerado.

Quanto à proposição de ações na esfera pública, você já estudou as disciplinas: Planejamento e Programação na Administração Pública, Orçamento Público e Elaboração e Gestão de Projetos. Portanto, vamos apenas lembrar o que já foi abordado.

O processo de planejamento público passa basicamente por cinco fases:

- ▶ identificação de oportunidades por meio da análise ambiental (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- ▶ formulação de diretrizes para definição dos objetivos alinhados à missão organizacional;
- ▶ elaboração do planejamento estratégico contendo todo detalhamento para concretizar os objetivos (considerando que a averiguação das fontes de financiamento estão sendo feitas concomitantemente a esta etapa);
- ▶ implementação (considerando que as fontes foram identificadas e o processo implantado); e
- ▶ gestão e controle.

Obviamente, essas etapas podem variar de autor para autor. Entretanto, o seu sentido prático permanece o mesmo ao longo de seus passos.

Rezende e Castor (2006) apontam uma “macro” metodologia para projetos de planejamento estratégico municipal, como podemos observar na Figura 8:



Figura 8: Metodologia de projeto de planejamento estratégico municipal
Fonte: Rezende e Castor (2006, p. 50)

Partindo dessa postura metodológica, Rezende e Castor (2006) sugerem um roteiro bastante prático para um projeto de planejamento estratégico, conforme Quadro 1, que vem sendo muito utilizado por empreendedores públicos, a saber:

Capa (nome do município, região, Estado, data).
Resumo do projeto (página única).
Sumário (ou índice).
Dados do Município (nome, localização, indicadores, histórico, número de habitantes, etc.).
Comitês de trabalho (nome dos comitês, nome das pessoas físicas e jurídicas, etc.).
1. Análises estratégicas municipais 1.1. Análises da cidade 1.1.1. Análise dos ambientes municipais 1.1.2. Análise das forças, fraquezas e potencialidades municipais 1.2. Análises externas à cidade 1.2.1. Análise do ambiente externo 1.2.2. Análise das oportunidades e riscos à cidade 1.3. Análises da administração municipal 1.3.1. Análise do ambiente de tarefa municipal 1.3.2. Análise dos serviços e funções municipais 1.3.3. Análise dos sistemas de informação e da tecnologia da informação 1.3.4. Análise do modelo de gestão da prefeitura
2. Diretrizes estratégicas municipais 2.1. Diretrizes da cidade 2.1.1. Visão da cidade 2.1.2. Vocações da cidade 2.1.3. Valores ou princípios da cidade e dos cidadãos 2.1.4. Objetivos municipais 2.2. Diretrizes da administração municipal 2.2.1. Missão da prefeitura 2.2.2. Atividades municipais 2.2.3. Políticas municipais 2.2.4. Procedimentos operacionais
3. Estratégias e ações municipais 3.1. Estratégias municipais 3.2. Ações municipais 3.3. Viabilização das estratégias e ações municipais

Quadro 1: Roteiro para elaboração de projeto – Âmbito do Planejamento Estratégico Municipal, versão 2007
Fonte: Rezende e Castor (2006, p. 51)

4. Controles municipais e gestão do planejamento
4.1. Níveis de controles municipais
4.2. Meios de controles municipais
4.3. Periodicidade do planejamento estratégico municipal
4.4. Gestão do planejamento estratégico municipal
Anexos (documentos não próprios).
Apêndices (documentos próprios).
Pareceres (aprovações com assinaturas).

Quadro 1: Roteiro para elaboração de projeto – Âmbito do Planejamento Estratégico Municipal, versão 2007
Fonte: Rezende e Castor (2006, p. 51)

Os programas regulamentados por lei carecem da ação de gestores que conheçam o sistema de planejamento e programação da Administração Pública; o orçamento; as normas constitucionais relativas ao Direito Tributário; e que tenham força de vontade para aprender a elaborar e a gerir projetos.

*Observe que a figura de líder aparece novamente! Isso apenas comprova que a Escola Empreendedora está intimamente ligada à figura de líder – de gente que faz! Essa talvez seja a maior **semelhança** entre os Empreendedorismos público e privado – ambos carecem de agentes capazes de realizar.*

Antes mesmo de a Lei Complementar n. 123, ou **Lei Geral das MPEs**, de 14 de dezembro de 2006, entrar em vigor, o município de Maringá (PR) já tinha regras para desoneração de tributos, pregão eletrônico, estímulos à exportação e outros benefícios em sua legislação municipal. Não foi à toa que Maringá foi o primeiro município a regulamentar essa lei. Eis um exemplo de ação empreendedora pública, cuja visão é **descritiva**, mas que precedeu a norma (legislação municipal), portanto, também **normativa**.

Confira o texto dessa lei na íntegra acessando <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

SERÁ QUE TUDO DEPENDE DO GOVERNO?

De acordo com Schelp (2009, p. 81) “[...] até vinte anos atrás, o Brasil era uma economia fechada, com leis que engessavam o Empreendedorismo, para benefício de poucos”. Porém, a socióloga Ana Maria Kirschner (*apud* SCHELP, 2009, p. 81), da Universidade Federal Fluminense, diz que “[...] está havendo uma mudança de mentalidade: os empresários mais jovens esperam menos do governo, comparados aos mais velhos”.

Pesquisas recentes apontam que a participação dos cidadãos no orçamento de seus municípios tem gerado resultados mais eficazes. Isso é um exemplo de democracia. É a participação da sociedade nas políticas públicas!

É comum observar que existem municípios que vivem esperando por uma dádiva do Governo Estadual ou Federal. Também é comum observar que alguns cidadãos esperam o mesmo de seu município. E assim vão vivendo, município e cidadão, à espera de um milagre que, se Deus quiser, um dia ocorrerá.

Mas, afinal, o que faz um município ser bem-sucedido?

O município de Maringá (PR) possui atualmente o menor índice de criminalidade do Brasil, decorrente da criação de um canal permanente de comunicação entre a polícia e a sociedade. E esta, por sua vez, ajuda a pagar algumas despesas da corporação.

Segundo Martins (2008, p. 108), “[...] descendentes de europeus usam parte do lucro de suas confecções para erguer uma cidade-modelo no sul [...]”, é o caso do município de Jaraguá do Sul,

Você estudou o tema
orçamento participativo na
disciplina *Orçamento Público*.

que possui a quinta maior economia de Santa Catarina. Seu índice de mortalidade infantil é 80% menor em relação à média brasileira, igualando-se aos índices de mortalidade infantil da Inglaterra. A taxa de analfabetismo beira a zero, tal qual no Japão. A taxa de homicídio é aproximadamente 15% menor do que a média nacional. Jaraguá do Sul ostenta ainda o maior IDH brasileiro e, embora tenhamos de resguardar aspectos culturais nesse exemplo, certamente não conquistou esse lugar apenas esperando por um milagre do governo.

Existem municípios que conseguiram atrair investimentos nacionais e estrangeiros. Alguns porque dispõem de riquezas em sua terra, por exemplo, a exploração de ferro, como é o caso de Barão de Cocais (MG). As siderúrgicas atraídas para Barão de Cocais geram 60% dos empregos diretos e participam com o mesmo percentual em arrecadação de tributos para o município. Devido a fortes correntes de vento, Osório (RS) se tornou o maior produtor de energia **eólica*** do Brasil, instalando nada menos do que 75 gigantescas torres de aerogeradores, também conhecidas como cata-ventos. E por que não mencionar Canaã dos Carajás (PA)? Graças à exploração de minas de cobre, o município provê saneamento básico para a população, ruas asfaltadas, hospital e, até mesmo, a chamada “Casa de Cultura e Formação Profissional”.

Outros municípios atraíram investimentos porque estavam situados em pontos estratégicos de rodovias, como é o caso de Sorriso (MT), município fundado nos anos 1970, na época da expansão brasileira em direção à Amazônia, por força da pavimentação da BR 163, e que hoje ostenta a reputação de ser o maior produtor de soja do mundo.

Também existem aqueles municípios que tiveram melhoradas as condições de vida de sua população com a ajuda de Organizações Não Governamentais (ONGs), de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), de fundações, entre outras iniciativas da esfera privada.

Algumas fundações privadas apoiaram milhares de projetos ao longo de sua existência, em diversas localidades, como: o Projeto Tamar, na Praia do Forte, em Salvador (BA); o Laboratório de Aves Marinhas em Guaraqueçaba (PR); a Fundação Pró-Natureza

***Eólica** – de eólico, energia movida, vibrada ou produzida pela ação ou força do vento. Fonte: Houaiss (2009).

em Pirenópolis (GO), entre muitos outros. Outras vêm fazendo o mesmo na área de educação, por meio de dezenas de escolas estrategicamente situadas nas cinco regiões do Brasil, além de educação virtual gratuita.

Vale mencionar as entidades públicas cujas receitas são repassadas tanto a organizações públicas quanto a privadas (na maior parte das vezes). As organizações privadas aplicam os recursos conforme previsto nos projetos apoiados. Essas entidades são conhecidas como “Sistema S” em razão de a sua maior parte possuir a letra “S” em seu nome inicial. São elas:

- ▶ Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA);
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai);
- ▶ Serviço Social da Indústria (Sesi);
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac);
- ▶ Serviço Social do Comércio (Sesc);
- ▶ Diretoria de Portos e Costas do Ministério da Marinha (DPC);
- ▶ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae);
- ▶ Fundo Aeroviário – Fundo Vinculado ao Ministério da Aeronáutica;
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar);
- ▶ Serviço Social de Transporte (Sest);
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat); e
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

O apoio de alguns desses agentes fez com que pequenos artesãos espalhados pela cidade de Belo Horizonte (MG) fossem reunidos sob a forma de cooperativa e dessem origem

a uma espetacular organização exportadora de artesanato para o mundo – **Mãos de Minas**.

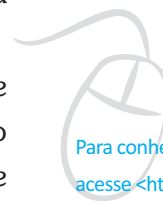
Existem corporações, até mesmo governamentais, que recorreram ao auxílio de fontes de financiamento externas, a exemplo do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Sua torre de treinamento foi financiada pelo Corpo de Bombeiros do Japão, que, em troca, envia alguns estudantes para treinarem com os cadetes que servem à organização em Brasília.

Ainda que não haja nenhuma atração de investimentos públicos e privados; de projetos de interesse de ONGs, de OSCIPs e de fundações; de projetos financiados pelo Sistema “S”; ou de qualquer tipo de ajuda externa; cabe ao Estado ou ao próprio município e seus cidadãos desenvolverem sua economia local.

Em Conceição das Alagoas (MG), enquanto a usina local produz álcool e seus derivados, por meio de associativismo, a população aproveita o bagaço da cana de açúcar para manufaturar artesanatos de grande aceitação na região. A união dos cidadãos e da prefeitura fez com que o município de Santana (AP) implantasse uma “fábrica” de projetos empreendedores que incentiva a instalação de novos empreendimentos no município. Na cidade de Porto Grande (AP), a agricultura do abacaxi é predominante; por isso, a população empreendedora dessa cidade organizou o “Festival do Abacaxi”, que atrai turistas locais e das cidades circunvizinhas e gera renda para o município.

São iniciativas como essas que nos dão certeza de que o Brasil ainda pode dar um salto na qualidade de vida da sua população por meio do estímulo ao Empreendedorismo. Como dissemos, não discutimos neste estudo a participação do Estado nos setores econômicos, mas sabemos que ele tem papel preponderante na viabilização de práticas empreendedoras.

Sempre existem ações que fomentam o Empreendedorismo, não é mesmo? Certamente, você já ouviu falar de algumas. Agora, responda à Atividade 3 ao final desta Unidade e compartilhe com seu tutor e seus colegas essas informações.



Para conhecer esse trabalho, acesse <<http://www.maosdeminas.org.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

Um caso de sucesso de incubadora de empresa é a maricultura em Florianópolis (SC), que contou com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Confira o impacto ambiental causado por essa atividade acessando <<http://www1.an.com.br/ancapital/2003/abr/30/1ger.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

Consulte a edição virtual n. 2044 da revista *Veja* para ler esse artigo. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/230108/p_054.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2011.

INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas vêm sendo uma grande alternativa de suporte ao desenvolvimento de novos negócios. Correlacionam-se com a área pública porque existem inúmeras universidades federais, estaduais e municipais que utilizam seu modelo a fim de incentivarem seus estudantes a empreenderem.

Uma pesquisa feita na Universidade do Arizona indicou que o seu programa de Empreendedorismo triplicou o envolvimento dos estudantes na criação de novos negócios. “Os alunos que passaram pelo curso faturam em média 23.500 dólares a mais, por ano, do que os outros [...]”, revela o artigo *Os heróis do capitalismo* no tópico *Como colocar uma ideia de pé*, publicada na revista *Veja*.

Grande parte da riqueza nacional do País é composta de atividades informais. A Lei Geral das MPEs ajudou o sistema tributário brasileiro a se tornar menos “furioso”, entretanto, ainda convivemos com as exigências burocráticas governamentais, que inibem o estímulo à legalidade e o fomento às ações de Empreendedorismo. Tais problemas somados à falta de profissionalização e de capacitação gerencial dos novos empreendedores fazem com que algumas ideias empreendedoras não migrem para a legalidade sob pena de resultarem em baixa competitividade e grande probabilidade de falência.

Em Brasília (DF), são raras as empresas que conseguem obter alvará de funcionamento residencial ainda que o desenvolvimento de atividades, como: representações comerciais (sem estoque no local), consultorias, assessoria contábil, entre tantas outras ofertas de serviços, possam ser perfeitamente compatíveis com um escritório montado dentro de uma residência, o que desobrigaria o empreendedor de alugar imóveis comerciais, que, em Brasília, apresentam os valores mais onerosos do País. Assim, quando um empreendedor aluga um estabelecimento comercial, existe a necessidade de contratar

secretária, *office boy* e de adquirir patrimônio inicial, como: mesas, cadeiras, computadores, telefones, instalações, entre muitos outros ativos. Ao seguir as exigências do governo local, o empreendedor já começa um negócio cujo custo fixo é aviltante.

Grande parte dessas atividades, em outros países, é estimulada pelo governo, permitindo que o empreendedor inicie seu negócio com baixo custo. Tais empresas são conhecidas como *small home offices*, ou pequenos negócios domiciliares. O Brasil parece não enxergar o óbvio: que o estímulo a pequenos negócios poderia fomentar milhões de empregos, renda, consumo e produção, completando o círculo da cadeia produtiva e aumentando a riqueza nacional.

A situação é ainda pior quando o empreendedor dirige-se às instituições financeiras a fim de obter crédito para iniciar seu negócio. Nesse momento, o empreendedor se depara com uma das maiores taxas de juros do mundo, além de exigências de garantias que chegam a 130% sobre o valor do financiamento pretendido, tornando difícil seu intento de empreender negócios.

É por isso que a ideia das incubadoras de empresas pode mudar essa realidade. Como? Vamos fazer uma analogia?

Quando um bebê nasce prematuramente, ele fica por algum tempo em uma incubadora poupando energia a fim de ganhar peso. No ambiente da incubadora, o bebê recebe atenção constante – alimentos e cuidados especiais que o conduzem ao crescimento. Após ganhar peso suficiente, o bebê recebe alta hospitalar e deixa a incubadora para seguir o caminho do seu desenvolvimento.

Da mesma forma, funciona uma incubadora de empresas. Diante de uma boa iniciativa empreendedora, a incubadora provê os meios necessários para que a empresa possa receber tal iniciativa, disponibilizando infraestrutura adequada para ela iniciar seu negócio. A incubadora presta assistência à empresa incubada, ajudando-a no processo de legalização e de desenvolvimento, incluindo assessoria comercial e cursos de capacitação profissional. Quando a empresa estiver inserida no mercado, “andando com suas próprias pernas”,

com autossustentabilidade e maturidade, ela deixará a incubadora para que outra iniciativa possa ser abraçada.

As melhores Instituições de Ensino Superior do País, sobretudo as universidades federais, possuem incubadoras de empresas e fazem com que seus estudantes pratiquem o Empreendedorismo, experimentando a realidade que o mercado de trabalho impõe às suas iniciativas. Os governos federal, estadual e municipal (e também distrital) podem fazer o mesmo. A iniciativa de instalação de incubadoras de empresas não deve ser tão somente das Instituições de Ensino Superior, e sim de todo agente governamental. Vejamos três exemplos:

- ▶ Em Curitiba (PR) existe um parque de incubadoras empresariais que oferece espaços e condições para instalação de empresas.
- ▶ Em Maringá (PR), o estímulo ao empreendedor tem nome: Bairro Empreendedor. São barracões industriais que comportam iniciativas empreendedoras. Também há a concessão do “alvará fácil”, o que torna as iniciativas empreendedoras legalizadas desde o seu início.
- ▶ No município de Sanclerlândia (GO) existe um modelo similar ao de incubadoras, sobretudo, para estimular seu polo de confecções. O município não se limita apenas à redução de carga tributária, também faz doação de lotes e até auxílio na construção de galpões. E não para por aí: forma mão de obra e provê transporte de matérias-primas. Parece que a receita de Sanclerlândia está dando certo: em 2001 havia apenas uma indústria de confecções, em 2007 já eram 20.

Para fomentar um bom bate-papo com seu tutor e seus colegas, fique atento às universidades. A grande maioria delas dispõe de incubadoras de empresas. Mesmo que você não conheça nenhum caso, pesquise-o em veículos, como: livro, jornal, revista, internet e tantos outros. Logo após sua pesquisa, resolva a Atividade 7 ao final desta Unidade.

RAZÕES PARA SE EMPREENDER

Segundo Amar Bhidé (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105),

É grande a parcela dos brasileiros com perfil empreendedor. Pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*, realizada em 2002, aponta que 13,5% dos brasileiros que fazem parte da População Economicamente Ativa (PEA) apresentam perfil empreendedor. Esse percentual coloca o País em 7º lugar em um ranking composto por 37 nações.

A esta altura de sua leitura, você já formou diversas construções mentais para compartilhar com seu tutor e sua turma. Então, vamos continuar com os nossos exemplos práticos para explicar que as razões para se empreender são mais óbvias do que parecem:

O que faz o município de São Gonçalo do Amarante (RN) ter um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* 300% superior ao que tinha há menos de dez anos? A cada três reais que circulam no município, um real advém do setor têxtil. Nove em cada dez empregos do município são gerados por esse setor.

Na década de 1970, Toritama (PE) era conhecido como um polo de calçados no Nordeste. Os negócios não iam bem, mas esse município soube dar a volta por cima e ser, hoje, o segundo maior polo de *jeans* do Brasil. Isso graças à sua flexibilidade, à sua capacidade de mudança e ao seu espírito empreendedor.

O que faz Vilhena, no sul de Rondônia (RO), para ter salários superiores aos de Porto Velho?

São poucos os municípios brasileiros, como Vilhena, cujos cidadãos recebem salários em média maiores do que os da capital. A cadeia produtiva de carnes fez com que esse município se desenvolvesse como modelo. Existem nada menos do que três faculdades em Vilhena.

Ainda focando o nosso grande Brasil, o que faz Barcelos (AM) ser o maior exportador de peixe? Ou Patrocínio (MG) ser o maior produtor de café? Ou Sobral (CE) ser o maior produtor de sapatos? Ou Itápolis (SP) ser a maior produtora de suco de laranja (não somente do Brasil, mas do mundo)? E para não ficar apenas no segmento produtivo, o que faz São João do Oeste (SC) ser o município mais alfabetizado do País? O que faz Passo Fundo (RS) ser considerado o município onde mais se lê? Como Janaúba (MG) consegue ter o menor índice de mortalidade infantil? Ou ainda, por que Santa Cruz do Sul (RS) tem o melhor sistema de saúde do Brasil? Vamos conferir!

A resposta a todas essas questões é o Empreendedorismo! Seja o Empreendedorismo na área produtiva ou não, ele é capaz de dinamizar a riqueza local fazendo com que as pessoas tenham maior qualidade de vida.

Sabe onde começa o espírito empreendedor? Será que é na prefeitura? Ou seria na câmara de vereadores? Nenhum dos dois. Ele começa dentro de você!

Resumindo



Nesta Unidade, nós construímos o aprendizado assim:

Vimos que o empreendedorismo tem registros muito antigos na história do homem, porém, a palavra surgiu na França nos séculos XVI e XVII e sua popularização adveio do economista Joseph Schumpeter. Vimos também que, nas 10 escolas de planejamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), entre outros, a Escola Empreendedora é de natureza descritiva, e não prescritiva.

Salientamos que não existe empreendedor sem capacidade de realização de atos empreendedores, assim como não existe Empreendedorismo sem o agente da ação (o empreendedor).

Fizemos uma busca sobre a migração brasileira, do Estado Patrimonialista até a Administração Pública Gerencial. O Estado Patrimonialista foi caracterizado pela não diferenciação entre a coisa pública e os bens e os direitos particulares, por parte do poder colonial português, e que ainda insiste em sobreviver. Vimos que na primeira metade do século XX, a Administração Pública brasileira passou a ser gerida pela Administração Burocrática, empreendendo um caráter legal por meio de normas e procedimentos previstos em lei. Não obstante, acabou por gerar disfunções, como a impessoalidade no tratamento ao cidadão e o excesso de papelório. A Administração Pública Gerencial, na década de 1990, teve o papel de redesenhar as funções econômicas e sociais do Estado. Hoje, essa administração ganhou novos desafios, dentre eles, o de utilizar práticas de

excelência em gestão, capazes de fomentar iniciativas inovadoras com vistas à geração de melhor IDH. Esses desafios estão expressos em diversos exemplos de boas práticas, apresentados ao longo do texto.

Acompanhamos a diferença e a semelhança entre Empreendedorismo público e privado. O Empreendedorismo privado possui maior flexibilidade em relação ao público, porque este, normalmente, envolve uma quantidade maior de atores no processo de formulação de estratégias e também porque ele requer, quando da inserção do governo, de estabelecimento legal. Ainda quanto às diferenças, também destacamos a instrumentalização dos planos de negócios, presentes na iniciativa privada; e as proposições de ações, presentes na iniciativa pública. O plano de negócios possui uma estrutura básica composta por: sumário executivo, plano operacional, plano de marketing e plano financeiro. A proposição de projetos passa por cinco fases: identificação de oportunidades; formulação das diretrizes; elaboração do planejamento estratégico; implementação; e, gestão e controle. Já a grande semelhança entre Empreendedorismos público e privado é que ambos necessitam de agentes empreendedores capazes de fazê-los acontecer.

Perguntamos se ações empreendedoras dependem, necessariamente, do governo. Destacamos que existem municípios que esperam milagres do Estado e do Governo Federal, e que também existem cidadãos que esperam o mesmo de seus municípios. Demos exemplos de municípios que atraem investimentos públicos e privados por possuírem riquezas a serem exploradas nas suas terras ou pela própria bênção de sua localização geográfica. Também salientamos que existem apoios a projetos por parte de órgãos públicos que fomentam ações das iniciativas privadas, como é o caso das 12 instituições existentes no chamado Sistema “S”. Apresentamos exemplos de iniciativas




empreendedoras que recorreram a fontes externas de financiamento e concluímos com exemplos de iniciativas que foram fomentadas pela própria criatividade e senso de oportunidade dos cidadãos por meio do associativismo.

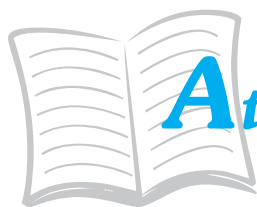
Demos ênfase às incubadoras de empresas. Entendemos que a incubadora de empresas é uma grande alternativa diante de cenários, como: “fúria” do sistema tributário, excesso de burocracia, falta de capacitação profissional e restrição ao crédito. Para quem está começando uma iniciativa profissional, a incubadora de empresas protege o empreendedor desses cenários na medida em que concede infraestrutura e capacitação profissional.

Encerramos a Unidade 1 mostrando as razões de se empreender e diversos exemplos de municípios que conseguiram melhor IDH através do Empreendedorismo.

Complementando...

Para conhecer mais os Prêmios concedidos a empresas de excelência, consulte os links indicados a seguir:

-  *Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal*, disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br>>. Acesso em: 17 nov. 2010.
-  *Prêmio Belmiro Siqueira*, disponível em: <<http://www.belmirosiqueira.org.br/ganhadores.html>>. Acesso em: 17 nov. 2010.
-  *Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)*, disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>>. Acesso em: 17 nov. 2010.



Atividades de aprendizagem

Para que você possa verificar se entendeu o que foi abordado nesta Unidade, apresentamos algumas atividades.

É importante que você as responda e, caso encontre dúvidas em alguma questão, volte, releia o texto e também conte com seu tutor para auxiliá-lo.

1. Você seria capaz de estabelecer a sua própria definição sobre Empreendedorismo? Então, responda o que você entende por Empreendedorismo.
2. A quem é atribuída a origem do Empreendedorismo?
 - a) John Stuart Mills
 - b) Joseph Schumpeter
 - c) Karl Marx
 - d) Henri Mintzberg
 - e) Jean Baptiste Say
3. Você conhece alguma ação federal, estadual ou municipal que incentiva o Empreendedorismo? Relate-a.
4. Correlacione as colunas *Tipo de Estado* e *Características* marcando a sequência correta:

TIPO DE ESTADO	CARACTERÍSTICAS
I) Administração Pública Patrimonialista.	A) Surgiu como resposta ao redesenho das funções econômicas e sociais do Estado e também ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Ela constitui uma mudança na história da concepção da Administração Pública por enfatizar aspectos de eficiência e de eficácia, além da necessidade de se reduzir o custo da máquina do Estado e a melhoria da qualidade dos serviços públicos.
II) Administração Pública Burocrática.	B) O soberano organiza o poder político de maneira similar ao seu poder doméstico. Não há distinção clara entre o público e o privado.
III) Administração Pública Gerencial.	C) Estabeleceu como princípios orientadores para o desenvolvimento do Estado: o caráter legal das normas e dos regulamentos, o caráter formal das comunicações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações, a hierarquia de autoridade, e a padronização de rotinas e procedimentos.

- a) I-A; II-C; III-B
- b) I-C; II-A; III-B
- c) I-B; II-A; III-C
- d) I-C; II-B; III-A
- e) I-B; II-C; III-A

5. Acerca dos Empreendedorismos público e privado, marque a única resposta correta:

- a) O Empreendedorismo público se caracteriza por uma alta flexibilidade marcada pela visão descritiva.
- b) O Empreendedorismo privado se caracteriza por uma visão normativa, em que deve ser aguardado o vigor das leis orçamentárias para se colocar em prática as ações previamente elaboradas.
- c) Em geral, o Empreendedorismo privado prescritivo traz em seu bojo o plano de negócios, enquanto o empreendedorismo público normalmente traz uma proposição de projetos.

- d) O Empreendedorismo privado carece de um agente realizador, enquanto o empreendedorismo público depende mesmo é da lei, sem a necessidade de pessoas para realizá-lo.
 - e) A Escola de Planejamento que mais se parece com o Empreendedorismo público é a escola descritiva.
6. Muitos municípios ficam à espera de um milagre de seus governos estadual e federal para buscar o seu desenvolvimento. Nesse sentido, marque a única resposta correta:
- a) Pesquisas recentes apontam que a participação dos cidadãos no orçamento de seus municípios tem gerado resultados mais eficazes.
 - b) Toda atração de investimentos para um município é, necessariamente, precedida por um agente intermediário, usualmente denominado lobista.
 - c) ONGs, OSCIPs e Fundações, por não serem órgãos públicos, não concedem qualquer tipo de contribuição na busca do desenvolvimento.
 - d) Não há desenvolvimento sem ação do governo, seja ele federal, estadual ou municipal.
 - e) Um município, para ser bem-sucedido, precisa ter a sorte de contar com riquezas em seu subsolo ou estar geograficamente situado em local estratégico para a construção de uma rodovia.
7. Você conhece alguma incubadora de empresas? E o resultado de uma incubadora no mercado de trabalho? Descreva-o.
8. Acerca das incubadoras de empresas, marque a única resposta incorreta entre as sentenças, a seguir:
- a) A incubadora de empresas vem sendo uma grande alternativa de suporte ao desenvolvimento de novos negócios.

- b) Sua correlação com a área pública é que existem inúmeras universidades federais, estaduais e municipais que utilizam seu modelo a fim de incentivar seus estudantes a empreenderem.
- c) Pesquisa feita na Universidade do Arizona indicou que seu programa de empreendedorismo triplicou o envolvimento dos estudantes na criação de novos negócios.
- d) Uma vez que as incubadoras de empresas cobram taxas elevadas para abrigar iniciativas empreendedoras, elas acabam sendo uma grande fonte de receita para alguns governos.
- e) Diante de uma boa iniciativa empreendedora, a incubadora pode prover os meios necessários para receber tal iniciativa, disponibilizando infraestrutura adequada para iniciar o negócio.

9. Sobre as razões de se empreender, marque a assertiva correta:

- a) Pesquisas apontam que o Brasil não é um País empreendedor.
- b) Supondo que um país tenha uma taxa de crescimento anual de seu PIB em torno de 5%, podemos afirmar que é praticamente impossível a um município existente nesse país crescer 300% em apenas 10 anos.
- c) Quando um município se especializa em um determinado segmento, como o de calçados, é utopia pensarmos em mudar o foco, por exemplo, para a indústria têxtil.
- d) Não há municípios do interior que possuem níveis salariais maiores do que os da capital.
- e) O Empreendedorismo é capaz de dinamizar a riqueza de um município, fazendo com que ele tenha melhor qualidade de vida.