



**CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO  
ESCOLA DO PARLAMENTO**

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
“LEGISLATIVO E DEMOCRACIA NO BRASIL”**

**ANA CAROLINE GARCIA**

**EMPREENDER NO GOVERNO É POSSÍVEL:  
POLÍTICAS PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E  
APOIAR O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS.**

Monografia apresentada à Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo como requisito parcial para aprovação no curso de Pós-Graduação Lato Sensu “Legislativo e Democracia no Brasil”.

Orientador: Professor Doutor Rogério Augusto Schmitt.

São Paulo

2018

**CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO  
ESCOLA DO PARLAMENTO**

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
“LEGISLATIVO E DEMOCRACIA NO BRASIL”**

**ANA CAROLINE GARCIA**

**EMPREENDER NO GOVERNO É POSSÍVEL:  
POLÍTICAS PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E  
APOIAR O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS.**

Média da avaliação da banca examinadora.

Nota Final: .....

São Paulo, 30 de janeiro de 2019.

.....  
Orientador: Professor Doutor Rogério Augusto Schmitt.

Dedico este trabalho a Deus e à minha família.

Obrigada pelo apoio e dedicação e por me

fazer acreditar que tudo posso

Naquele que me fortalece!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pela possibilidade de realizar o curso de pós-graduação e pela realização desse estudo.

À minha querida família, em especial à minha mãe Maria Aparecida da Silva Garcia e minha irmã Ana Beatriz Garcia, pela compreensão da minha ausência ao longo do curso e da realização dessa pesquisa e pelo apoio a minha contínua busca por desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos coordenadores e professores da Escola do Parlamento, em especial ao meu orientador, Professor Dr. Rogério Augusto Schmitt, por todo apoio nesta qualificação, tão importante para a nossa formação, à Professora Dra. Maria do Carmo Meirelles Toledo e ao Professor Dr. Marcello Fragano Baird, pelas contribuições neste trabalho.

Ao Oswaldo Santana da Silva Junior, Gestor de Parcerias da Secretaria de Direitos Humanos da Prefeitura do Município de São Paulo, equipe, aos amigos e colegas, do curso de Pós-Graduação da Escola do Parlamento, pelo carinho e incentivo e amizade e rica troca de experiências e informações ao longo desta especialização. Todos vocês contribuíram, de alguma forma, para que eu pudesse chegar até aqui.

## RESUMO

Como estimular iniciativas empreendedoras para gerar inovações no setor público e alto impacto social? E como apoiar a formação de um ecossistema favorável ao empreendedorismo sustentável? Estas foram algumas das questões norteadoras desta pesquisa, com o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento sobre políticas públicas para estimular a inovação no setor público e apoiar o desenvolvimento de negócios sustentáveis. Um dos principais desafios dos gestores públicos é o desenvolvimento de políticas públicas voltadas a inovação de serviços e bem-estar da população. Outro desafio tem sido criar condições para formação de um ecossistema favorável ao desenvolvimento de negócios inovadores e crescimento econômico. Nesse sentido, esse estudo se propõe a compreender os fatores determinantes para formulação, implementação e avaliação de políticas de empreendedorismo, ampliando a oportunidade de participação da sociedade na solução de demandas de interesse público. Quanto à metodologia, o presente estudo adota a pesquisa básica e descritiva, com base em fontes bibliográficas (estudos da FGV/EAESP, Mazzucato, Farah, Drucker e Coelho, entre outros) e análise documental (como relatórios de indicadores e de programas de inovação) com abordagem qualitativa. Como meio de ilustrar práticas de inovação na gestão pública, no nível subnacional, aborda a experiência de São Paulo, Estado que considera a inovação organizacional uma de suas prioridades e que valoriza soluções inovadoras para a gestão da cidade. Para ilustrar essas práticas de inovação tecnológicas, apresenta o Pitch Gov.SP, programa estadual aberto, que busca promover a conexão entre governo e startups para solução de interesse público e alto impacto social, e o Vai Tec, programa municipal o que apoia o desenvolvimento de negócios desenvolvidos por jovens de baixa renda.

**Palavras chaves:** Gestão Pública, Estado Empreendedor, Empreendedorismo, Inovação, Tecnologia, Ecossistema, GovTech, Startups, Cultura Empreendedora, Capital Humano, Negócios para Governo (B2G).

## ABSTRACT

GARCIA, Ana Caroline. **Endeavor in the government is possible: policies for encourage innovation in the public sector and support the development of business sustainable**. 60 p. Monograph presented at the Lato Sensu postgraduate course; "legislative and Democracy in Brazil. " School of the Parliament of the City Hall of São Paulo: SP, 2019.

How to encourage entrepreneurs to generate innovations in the public sector and of high social impact? And how do support the formation of a favorable environment for sustainable entrepreneurship? These are some of the issues that facing this research, with the aim of contributing to the advancement of knowledge about public policies for innovation in the public sector and for sustainable business development. One of the main challenges for public managers is the development of public policies aimed at government innovation and the well-being of the population. Another challenge has been the creation of conditions for the ecosystem evolution for of innovative business development and for economic growth. In this sense, this study presents a set of determinant data for the formulation, implementation and evaluation of entrepreneurship policies, increasing the opportunity to society participation in the resolution of public interest demands. On the methodology, the present study adopts basic and descriptive research, based on bibliographic sources (FGV / EAESP, Mazzucato, Farah, Drucker and Coelho studies, among others) and a qualitative approach. In order to show innovative practices, at the subnational level, selected Sao Paulo, State that has made the organizational innovation one of its priorities and has been value the innovative practices of management for city. To illustrate the practices of technological innovation, it presents the Pitch Gov.SP, the open state program, which seeks the connection between government and startups for public interest solution and of high social impact, and the Vai Tec, municipal program of support for the development of businesses developed by low-income youth.

**Key words:** Public management, Entrepreneur State, entrepreneurship, innovation, technology, innovative ecosystem, entrepreneurial culture, human capital, Business to Government (B2G).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Características demográficas dos empreendedores brasileiros.....	12
2. Principais Causas de Mortalidade das Empresas.....	13
3. Tipos de Pesquisa Científica.....	14
4. Processo de Inovação no Setor Público.....	24
5. Ranking do Índice das Cidades Empreendedoras.....	28
6. Critérios determinantes para avaliação do ambiente empreendedor.....	29
7. Índice da Cidade Empreendedora – Índice Final – São Paulo.....	29
8. Ecosistema favorável ao empreendedorismo... ..	32
9. Fluxo do Programa Pitch Gov.SP.....	38
10. Ecosistema do Programa Pitch Gov SP.....	39
11. Papéis esperados dos principais atores do Programa Pitch Gov SP.....	40
12. Fluxo do Programa Pitch Gov SP.....	45
13. Critérios para participar do Programa Vai Tec.....	46
14. Plano de Trabalho do Programa Vai Tec.....	49
15. Anexo I - Índice das Cidades Empreendedoras.....	51
16. Anexo II - Fatores determinantes para empreender São Paulo (capital).....	54
17. Anexo III - Linhas de fomento à inovação: Desenvolve SP.....	56
18. Anexo IV -Desafios selecionados pelo Programa Pitch Gov SP.....	58
19. Anexo V - Desafios selecionados pelo Programa Vai Tec.....	59

## LISTA DE SIGLAS

ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups  
ADE SAMPA - Agência São Paulo de Desenvolvimento  
AIESEC - Organização que atua com desenvolvimento pessoal e profissional de jovens estudantes através de programas de trabalho em equipe liderança e intercâmbio  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.  
CSF - Ciências Sem Fronteiras  
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária.  
EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica.  
FATEC - Faculdade de Tecnologia  
FIP - Fundo de Investimento em Participações  
FGV - Fundação Getúlio Vargas  
GOVTECH - Agenda de políticas de governo tecnológico e digital I  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,  
ICE - Índice de Cidades Empreendedoras.  
IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.  
IUE - Índice das Universidades Empreendedoras.  
IGovLab - Primeiro Laboratório de Inovação em Governo  
JEPP – Jovem Empreendedor Primeiros Passos.  
MEI - Micro Empreendedor Individual  
ONGs – Organizações Não Governamentais.  
PEEE - Plano Estadual de Educação Empreendedora.  
PIB – Produto Interno Bruto.  
PITCH GOV - Programa de parceria entre o Governo de São Paulo e Startups  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.  
PMEs – Pequenas e Médias Empresas.  
RAC – Revista de Administração Contemporânea.  
RAP – Revista de Administração Pública.  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENSE LAB - Organização que trabalha com inovação, desenvolvimento humano e estruturação de negócios que criem valor compartilhado  
SMTE – Secretaria Municipal de Trabalho e Empreendedorismo  
VAI TEC - Valorização de Iniciativas Tecnológicas



**DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE AUTORAL E  
AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO.**

Eu, Ana Caroline Garcia, declaro ser a autora desta Monografia apresentada à Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo para o Curso de Pós-Graduação “Legislativo e Democracia no Brasil” e que qualquer assistência recebida em sua preparação está divulgada no interior da mesma. Declaro também que citei todas as fontes das quais obtive dados, ideias ou palavras, usando diretamente aspas (“ ”) ou parafrazeando, sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravações ou quaisquer outros tipos. Declaro por fim, que este trabalho poderá ser publicado por órgãos de interesse público. Declaro, que o presente trabalho está de acordo com a Lei 5988 de 14/12/1973, Lei de proteção intelectual, e que recebi da Instituição, bem como de seus professores, a orientação correta para assim proceder. Em ambos os casos, responsabilizo-me exclusivamente por quaisquer irregularidades.

São Paulo, 30 de janeiro de 2019.

---

Ana Caroline Garcia

## **SUMÁRIO**

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Objetivos da pesquisa .....	11
1.2. Justificativa da relevância e pertinência da pesquisa.....	11
1.2.1. Problemática .....	11
1.2.2. Hipóteses da pesquisa .....	14
1.3. Metodologia de pesquisa .....	14
1.4. Fundamentação Teórica .....	16
<b>2. ESTADO EMPREENDEDOR</b> .....	17
2.1. Premissas para desenvolver políticas voltadas ao empreendedorismo .....	17
2.2. O papel do Estado no estímulo à inovação e ao empreendedorismo .....	19
2.3. Inovação e empreendedorismo na gestão pública .....	21
2.4. Ecosistema favorável à inovação e ao empreendedorismo.....	27
2.4.1. Fatores determinantes de um ambiente empreendedor .....	27
2.4.2. O papel dos atores no ecossistema voltado à inovação.....	30
<b>3. POLÍTICAS PÚBLICAS INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA</b> .....	34
3.1. Políticas voltadas a promoção de educação empreendedora .....	34
3.2. Políticas voltadas à cultura de inovação e empreendedorismo.....	36
3.3. Políticas voltadas ao fomento do desenvolvimento.....	36
<b>4. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA</b> .....	37
4.1. Programa de alto impacto Pitch Gov: Conexão entre governos e startups .....	37
4.2. VAI TEC - Valorização de Iniciativas Tecnológicas .....	44
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	49
<b>ANEXOS</b> .....	51

## **1.INTRODUÇÃO**

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

O objetivo dessa pesquisa é contribuir para o avanço do conhecimento sobre políticas para estimular a inovação no setor público e, concomitantemente, promover um ambiente favorável ao empreendedorismo.

O objeto de estudo em questão é o Estado Empreendedor, cujo papel é fomentar o ciclo virtuoso do empreendedorismo, por meio de políticas públicas.

O objetivo geral dessa pesquisa é destacar o papel do Estado como agente empreendedor e promotor de inovações que geram impacto positivo na esfera pública e privada. O objetivo específico é apresentar iniciativas de inovação na gestão pública, no nível subnacional (estados e municípios) e oportunidades de participação da sociedade no desenvolvimento de políticas públicas - ações e programas – com propósito de:

- i) Estimular a inovação no setor público, por meio de parcerias entre governo e empreendedores para o desenvolvimento de soluções de interesse público, visando a melhoria e a modernização de serviços, consequentemente impacto positivo para a sociedade.
- ii) Apoiar a formação um ambiente favorável ao empreendedorismo, a criação e desenvolvimento de negócios, oferecendo condições para torná-los sustentáveis, visando a geração de renda e emprego, consequentemente, desenvolvimento socioeconômico.

### **1.2. Justificativa da relevância e pertinência da pesquisa**

#### **1.2.1. Problemática**

Apesar de o Brasil ocupar uma das principais economias do mundo, o país aparece na 47ª posição, em um ranking de 124 países, de acordo com a diversidade de produtos produzidos, segundo o Atlas de Complexidade Econômica, citado pelo ICE (2017, p 41). Esse desempenho deve-se a baixa qualificação da nossa mão de obra e dos processos lentos de concessões e patentes no país, que geram barreiras para a geração de inovação.

“Porém, há um fato que compromete um maior crescimento do número de empresas e, por conseguinte um maior desenvolvimento sócio econômico. É o alto índice de mortalidade precoce das PMEs (pequenas e médias empresas), que são gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas. Pesquisas do SEBRAE mostram que, de cada 100 empresas abertas, 41 não ultrapassam o primeiro ano de atividade e, esta proporção aumenta para 70% após cinco anos da abertura da empresa” (FATEC SEBRAE, 2014).

Nos últimos anos, tem sido crescente a quantidade de empreendimentos formalizados na periferia, algo em torno de 7,7 milhões, em 2017, segundo o SEBRAE, com base nos registros de Microempreendedores Individuais. Há maior intensidade empreendedora entre jovens de 18 a 34 anos, conforme pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor de 2016. Importante ressaltar que grande parte dessas iniciativas surge por necessidade, não conta com acesso a crédito e carece de capacitação, colocando em risco a sustentabilidade dos negócios.

### Características demográficas dos empreendedores brasileiros:

Características Demográficas	Brasil	Região Norte	Região Nordeste	Região Centro-Oeste	Região Sudeste	Região Sul
	Taxa (%)	Taxa (%)	Taxa (%)	Taxa (%)	Taxa (%)	Taxa (%)
<b>Gênero</b>						
Masculino	17,4*	18,2	14,8	17,1	17,6	20,9
Feminino	13,1	12,9	12,0	12,6	13,8	13,3
<b>Faixa etária</b>						
18-24 anos	2,8	4,0	1,5	2,6	2,6	5,5
25-34 anos	11,2	10,4	8,9	11,1	12,8	11,7
35-44 anos	20,6	22,4	19,6	18,9	20,6	22,4
45-54 anos	23,9	26,3	23,5	23,6	23,3	25,3
55-64 anos	21,3	29,4	21,0	24,3	20,1	21,4
<b>Grau de escolaridade</b>						
Nenhuma educação formal	18,5	21,1	17,9	16,6	20,0	15,2
Primeiro grau incompleto	21,2	24,1	19,2	20,1	22,6	20,7
Primeiro grau completo	20,6	16,8	22,0	17,7	20,8	20,8
Segundo grau incompleto	9,6	9,4	7,7	11,2	8,5	14,6
Segundo grau completo	13,3	15,3	10,5	12,3	14,2	15,4
Curso superior incompleto	9,0	7,0	6,4	10,9	9,6	11,3
Curso superior completo	13,1	8,7	13,0	15,0	12,4	15,9
Pós-graduação incompleta	19,4	12,5	14,5	11,4	25,1	15,2
Pós-graduação completa	17,5	9,6	9,1	10,1	15,7	31,6
<b>Faixa de renda</b>						
Menos de 3 salários mínimos	14,9	16,1	15,9	14,4	13,4	17,4
3 a 6 salários mínimos	15,6	14,3	11,2	15,2	18,3	17,1
6 a 9 salários mínimos	14,5	15,4	9,1	20,0	19,3	9,8
Mais de 9 salários mínimos	14,0	22,6	9,5	10,4	10,8	18,6

Fonte: GEM Brasil 2012

\* As taxas significam o percentual de empreendedores estabelecidos em cada classe, por região, em relação a população da mesma classe.

Atualmente, a força e a potência do empreendedorismo nas periferias brasileiras são motores para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras, reconhece a Aliança Empreendedora, organização não governamental referência que atua no segmento. Essas soluções, criadas por quem vive os problemas no dia a dia, emergem nos territórios e ajudam a dinamizar as economias locais, proporcionam geração de renda e ainda levam produtos e serviços necessários às comunidades.

“São graves as consequências da curta vida das PMEs. Em 2011, só no Estado de São Paulo, o custo da

mortalidade das empresas implicou a perda de 281 mil ocupações e de quase R\$ 15 bilhões. Uma nação emergente, com imenso passivo social e elevada taxa de desemprego, não pode dar-se ao luxo de tais prejuízos.” FATEC/SEBRAE<sup>1</sup> (2014, p. 1)

O quadro abaixo destaca as principais causas de mortalidade das empresas, por ordem de importância de ocorrência.

### Principais causas de Mortalidade das Empresas:

Principais causas da mortalidade das PMEs - por Ordem de importância de ocorrência

ITENS	PRINCIPAIS PROBLEMAS
1- Comportamento empreendedor	Características (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas.
2- Planejamento prévio	Falta planejamento antes da abertura (quando ele existe, é deficiente).
3- Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio).
4- Políticas de apoio	Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais).
5- Conjuntura econômica	Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte).
6- Problemas “pessoais”	Problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio.

Fonte: SEBRAE-SP

Entre as barreiras geralmente enfrentadas no desenvolvimento de inovações no setor público, Coelho (2015) destaca as decorrentes de impedimentos legais, restrições severas de recursos, falta de visão administrativa de longo prazo, falta de pessoal qualificado e motivado, questões culturais ou mesmo políticas. Esse autor enfatiza que o conhecimento de tais limitações pode ajudar o gestor a administrar problemas clássicos e a se preparar para dar tratamento adequado àqueles que surgirem.

“A solução é responsabilidade de todos e virá com a instituição de políticas públicas, projetos da iniciativa privada favoráveis a estes empreendimentos e, principalmente, mecanismos inteligentes de capacitação do empreendedor.” Afirma o Governo do Estado de São Paulo (FATEC/SEBRAE, 2014).

<sup>1</sup> Justificativa para implantação do Curso Superior de Tecnologia em - Gestão de Negócios e Inovação, pelo Centro de Paula Souza, FATEC/SEBRAE, 2014),

### 1.2.2. Hipóteses da pesquisa

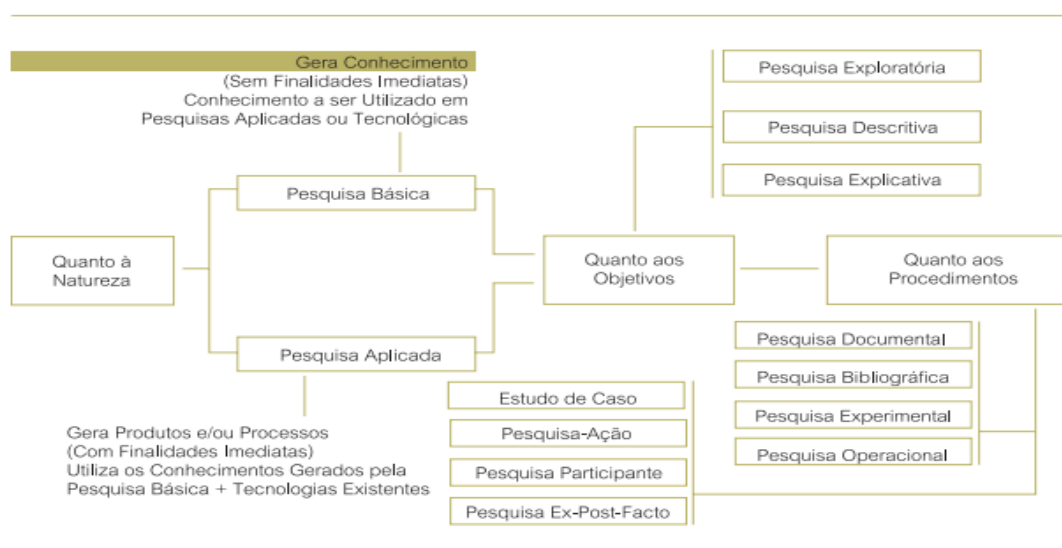
Um dos principais desafios dos gestores públicos, de modo geral, é o desenvolvimento (formulação, implementação e avaliação) de políticas públicas para assegurar aos cidadãos os direitos previstos na Constituição, visando o aumento de oportunidades e a diminuição de desigualdades sociais, tendo como objetivo o bem-estar da população. Outro desafio da gestão governamental subnacional, no nível de estados e municípios, além do desenvolvimento de políticas públicas, tem sido criar condições para formação de um ecossistema favorável à criação e desenvolvimento de negócios, com propósito de estimular o empreendedorismo sustentável, conseqüentemente, a geração de empregos, o crescimento econômico, a diminuição das desigualdades sociais e a inovação.

Como estimular iniciativas empreendedoras para gerar inovações no setor público e impacto positivo para sociedade? E como apoiar a formação de um ecossistema favorável ao empreendedorismo sustentável? Estas foram algumas das questões que motivaram e nortearam o desenvolvimento da presente pesquisa.

### 1.3. Metodologia de pesquisa

Diferentes são os tipos de pesquisa, seja com relação a natureza, objetivos ou procedimentos, conforme demonstrado na figura abaixo, adaptada por Silva (2004, apud Prodanov e Ernani, 2013).

Figura 2 – Tipos de pesquisa científica



Fonte: adaptado de Silva (2004)

Quanto à natureza, o presente estudo adota a pesquisa básica na medida em que gera conhecimento, sem finalidade imediata, que pode ser utilizada em pesquisas aplicadas ou tecnológicas. Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, com o intuito principal de discutir o processo de inovação em políticas públicas e os fatores determinantes para expansão empreendedora. No que tange aos procedimentos, baseia-se em pesquisa bibliográfica publicados sobre os temas.

“A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A sua indicação para esses estudos relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada à partir de fontes bibliográficas. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersas em inúmeras publicações, auxiliando também a construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.” (GIL, 1994).

Este trabalho baseia-se também na pesquisa documental, que “[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com o objeto de pesquisa. [...] na pesquisa documental as fontes são as mais diversas e dispersas”, segundo Gil (2002, p. 45).

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que busca situar a base teórica pertinente ao tema estudado para descrever e embasar as narrativas descritas nesse estudo, com base na observação de práticas inovadoras adotadas pelo Governo do Estado de São Paulo, no nível estadual e municipal, na expectativa de demonstrar que é possível empreender no Estado.

“Os estudos que se utilizam da pesquisa qualitativa caracterizam-se por considerar o ambiente como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento chave; por possuir caráter descritivo; possuir abordagem mais focada no processo que no resultado ou produto; a análise de dados ocorrer de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos e por fim, ter como preocupação maior a interpretação dos fenômenos e a atribuição de resultados” (GODOY, 1999)

Cabe aqui ressaltar, o desafio acadêmico que constitui essa pesquisa, por tratar de iniciativas inovadoras, tão recentes, ainda pouco estruturadas teoricamente, visando atestar que é possível empreender no setor público.

#### 1.4. Fundamentação Teórica

O presente estudo, inicialmente apresenta a perspectiva do estado empreendedor, as premissas para desenvolver políticas públicas voltadas à inovação, criação e desenvolvimento de negócios, e o círculo virtuoso do empreendedorismo, tendo como principais referenciais publicação da FGV/EAESP (2012)<sup>2</sup>, Farah (1997)<sup>3</sup> e Mazzucato (2014)<sup>4</sup>. Na sequência, aborda o processo de inovação no setor público, desde o conceito de inovação até os seus elementos constitutivos, sob a ótica de Coelho (2015)<sup>5</sup> e oportunidades de inovação na visão de Drucker (1986)<sup>6</sup>. e de Dornelas (2003<sup>7</sup>), entre outros autores.

Afim de compreender os fatores determinantes de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de ecossistema favorável ao empreendedorismo, esta pesquisa apresenta o Índice de Cidades Empreendedoras (2017)<sup>8</sup>. Para tanto, foram descritos cada um dos critérios definidos para estabelecer o ranking das cidades, com a expectativa de oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao empreendedorismo.

O presente trabalho elegeu ações estratégicas e programas desenvolvidos pela administração pública, estadual e municipal, para descrever práticas de inovação no setor público e ilustrar a ruptura com o processo histórico de gestão pública no Brasil. A experiência estudada e apresentada nessa pesquisa é a do governo de São Paulo, estado que há anos definiu a inovação organizacional como uma de suas prioridades e tem valorizado soluções inovadoras para a gestão eficiente e boas práticas da administração pública estadual (Prêmio Mário Covas) e municipal (Prêmio Sampa). Para ilustrar o empreendedorismo na esfera pública, esse trabalho apresenta o Pitch Gov.SP (2015), programa estadual, através do qual empreendedores de alto impacto podem propor projetos a representantes do governo, visando solucionar desafios das mais diversas áreas. E para exemplificar a

---

<sup>2</sup> Estudos desenvolvidos por pesquisadores do CEAPG e CENN, da EAESP/FGV, com objetivo de municiar os gestores públicos de estados e municípios, com instrumentos para promover um bom ambiente para fazer negócios em seus territórios.

<sup>3</sup> Coordenadora do Curso de Mestrado e Doutorado da FGV-EAESP. Foi vice-coordenadora do Programa Gestão Pública e Cidadania (FGV/Fundação FORD), desenvolvido com objetivo de identificar, premiar, disseminar e analisar inovações promovidas por governos subnacionais. Foi professora visitante do Brazil Center, da Universidade do Texas, e pesquisadora do *Ash Institute for Democratic Government*, da Universidade de Harvard/USA.

<sup>4</sup> Economista, especialista em inovação, professora da cátedra RM Philips de Ciência e Tecnologia da Universidade de Sussex, Professora em Economia de Inovação e Valor Público na *University College London*.

<sup>5</sup> Foi coordenador do Curso de Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP. Tem aperfeiçoamento em Desenvolvimento Local (CERUR/ *Weitz Center for Development Studies*) em Israel. Professor Visitante da LSE (Management), no Reino Unido.

<sup>6</sup> Autor de mais de 40 livros, considerado pai da administração moderna.

<sup>7</sup> Um dos maiores especialistas brasileiros em empreendedorismo, Foi o primeiro e único professor brasileiro como *Visiting Scholar* no Centro de Empreendedorismo da *Babson College*, considerada a melhor escola de negócios com foco em empreendedorismo no mundo.

<sup>8</sup> Estudos desenvolvidos pela Endeavor, organização global sem fins lucrativos que mobiliza o Poder Público para reduzir barreiras que impedem o crescimento dos empreendedores.



atuação do governamental no desenvolvimento de políticas de apoio à criação e desenvolvimento de novos negócios, apresenta o Vai Tec (2013), programa municipal de desenvolvimento de empreendimentos inovadores, por jovens das periferias da cidade de São Paulo, que utilizam a tecnologia como modelo de negócios para torná-los mais sustentáveis.

Não será objeto deste estudo mensurar o impacto nem avaliar a efetividade dos programas de inovação.

## **2. ESTADO EMPREENDEDOR**

### **2.1. Premissas para desenvolver políticas voltadas ao empreendedorismo**

O empreendedorismo pode estar presente em qualquer lugar, processo, meio, posição, independentemente de serem públicas ou privadas as organizações (Schumpeter, 1949 apud Mota Coelho, 2010). De forma geral, o empreendedorismo é comum tanto no universo das organizações públicas quanto no das privadas, complementa Mota Coelho (2010). O empreendedorismo, no âmbito das organizações públicas, é um fenômeno multifacetado e complexo, permeado por caracteres muito peculiares e próprios, acrescenta a autora.

Um dos grandes desafios dos gestores públicos, no nível subnacional (estados e municípios) é criar condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade empreendedora, constatam pesquisadores da FGV/EAESP (2012), além do papel empreendedor que devem desempenhar no Estado, com propósito de gerar emprego e expansão da atividade econômica, nos territórios sob sua jurisdição.

“Se, por um lado, o fomento da atividade empreendedora contribui significativamente para a economia local, na geração de empregos e receitas que resultam em melhor qualidade de vida para a população, por outro, as políticas públicas, a legislação e os arranjos institucionais não tem contribuído para que os negócios prosperem.” FGV/EAESP (2012)

“Empreendedor é aquele que gera valor através da criação e expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos ou mercado”, esclarece a OCDE.

Com relação ao impacto na geração de empregos, pesquisadores da FGV/EAESP (2012) identificam dois tipos de empreendedores: o de alto impacto, na geração de emprego e crescimento econômico, e os de estilo de vida, a maioria de micro e

pequeno porte, que geram um número limitado de empregos. Embora as micro e pequenas empresas não tendem a apresentar crescimento acelerado como algumas empresas de alto impacto, no conjunto e no longo prazo constituem a maior fonte de emprego, no Brasil e no mundo.

Ao desenvolver políticas públicas, cabe ao Estado diferenciar empreendedores de alto impacto, altamente inovadores, e empreendedores de estilo de vida, empresas constituídas para atender as necessidades financeiras dos empreendedores.

“As políticas públicas que apoiam o desenvolvimento de empreendedores de alto impacto são chamadas de políticas de empreendedorismo. As políticas que apoiam os empreendedores de estilo de vida são políticas de apoio às micro e pequenas empresas. Políticas de empreendedorismo visam fomentar empreendedores (indivíduos) altamente inovadores, que possam gerar alto impacto no crescimento econômico, movendo a economia para produtos e serviços com maior valor agregado. Ou seja, quando uma região tem vários empreendedores de alto impacto, há uma melhora sensível no desenvolvimento econômico.” (FGV/EAESP, 2012)

Essa diferenciação se faz necessária, uma vez que as políticas voltadas aos negócios de alto impacto são políticas de empreendedorismo e visam fomentar a inovação de empreendimentos, enquanto que as políticas de apoio às micro e pequenas empresas são políticas essencialmente sociais e visam apoiar a criação de empregos e melhora do nível de vida desses empreendedores:

### **2.1.2. O ciclo virtuoso do empreendedorismo**

Segundo pesquisadores da FGV/EAESP (2012) as atividades empreendedoras de alto impacto podem ser classificadas da seguinte forma:

- Promoção de cultura e educação empreendedora: A educação, em todos os níveis, é a base do ciclo virtuoso do empreendedorismo e a promoção de cultura empreendedora, motivam e capacitam indivíduos a empreender.
- Programas de promoção da inovação (pesquisa e desenvolvimento); Sistemas de P&D tendem a juntar universidades com empresa já estabelecidas no mercado aos potenciais empreendedores e o sistema tende a alimentar o sistema fomentando a relação com o mercado.
- Programas de fomento à internalização; uma vez estabelecidas startups passam a necessitar de instrumentos que aperfeiçoam suas gestões (treinamento, aconselhamento e coaching ao empreendedor)
- Desenvolvimento de indústria de incubadoras e venture-capital: Promoção de uma indústria forte e venture capital, que deve contar com um fluxo consistente de novos empreendimentos e, e de outro, com estímulos públicos para sua consolidação.

- Aumento de acesso ao empreendedorismo por grupos sub-representados, como étnicos, jovens de baixa renda, mulheres, entre outros.

“As políticas que afetam o ambiente de negócios podem ser divididas em políticas regulatórias e de estímulo”, segundo a FGV/EAESP (2012). Enquanto as políticas regulatórias (como regras trabalhistas, tributárias, de propriedade intelectual, de falência, entre outras) afetam todos tipos de empreendedores, as políticas de estímulo estão relacionadas a ações que promovem prioritariamente a atividade empreendedora de alto impacto.

“Tudo o que for feito para facilitar o dia a dia do empreendedor ajudará a promover um bom ambiente de negócios que, por sua vez, gera impactos positivos de desenvolvimento e impactos sociais (geração de emprego e renda).” (FGV/EAESP, 2012)

As políticas regulatórias, geralmente, afetam positivamente ambiente empreendedor, na medida em que geram efeitos positivos sociais e de desenvolvimento, entretanto, não são suficientes para promover o desenvolvimento econômico na região, afirmam pesquisadores da FGV/EAESP (2012). Por outro lado, no longo prazo, as políticas de estímulo são capazes de promover o desenvolvimento econômico regional.

“As premissas para o ciclo virtuoso do empreendedorismo são: i) ambiente regulatório positivo; ii) alto nível de educação; iii) foco no empreendedor de alto impacto (indivíduo) e iiiii) participação ativado Estado em todos os elos do ciclo.” FGV/EASP (2012).

## **2.2. O papel do Estado no estímulo à inovação e ao empreendedorismo**

Drucker (1986) identifica três tipos de organizações com relação à competência para empreender, promover mudanças e inovações: empresa privada em atividade, instituição de serviço público e nova empresa de risco – e prescreve para cada uma delas uma maneira peculiar para a prática de empreendedorismo.

Há uma dicotomia de que o setor privado é dinâmico, inovador, competitivo e “revolucionário” e o setor público preguiçoso, burocrático, inerte e “intrrometido”, afirma Mazzucato (2014, p. 41), mas a história revela que o Estado está por trás da maioria das revoluções tecnológicas e longos períodos de crescimento, complementa a autora, procurando desmascarar o mito do setor público x setor privado. Para Mazzucato (2014), o fato de estarmos constantemente criticando a capacidade do Estado, de ser um agente eficiente e inovador na sociedade, fez com que não desenvolvêssemos os indicadores precisos para julgar seus investimentos de forma adequada.

“O capital de risco público, por exemplo, é muito diferente do capital de risco privado. Ele se dispõe a investir em áreas com risco muito mais alto, ao mesmo tempo em que demonstra muito mais paciência e menos expectativas em relação aos retornos futuros. Esta é por definição uma situação bem mais difícil. Mas os retornos do capital de risco público e privado são comparados sem que se leve essa diferença em consideração”. (MAZZUCATO, 2014 p. 46).

Evidentemente, a ênfase sobre o Estado como agente empreendedor não pretende negar a existência da atividade empreendedora do setor privado, esclarece Mazzucato (2014, p. 47). O Estado pode e age como criador e não como mero facilitador da economia do conhecimento, ressalta Mazzucato (2014, p. 48), que defende a tese que o Estado deve ser o maior responsável pelas pesquisas nas áreas fundamentais da ciência e da tecnologia. Essa autora defende a intervenção do Estado no desenvolvimento e aplicação de tecnologias no sentido de dinamizar o empreendedorismo, criando empresas de base tecnológica e as perspectivas de investimento e de mercado.

“São abundantes computadores, da internet, da indústria farmacêutica biotecnológica, da nanotecnologia e do setor da tecnologia verde. Em todos esses casos, o Estado ousou as evidências do papel crucial do Estado na história da indústria de pensar — contra todas as probabilidades — no “impossível”: criando novas oportunidades tecnológicas; fazendo os investimentos iniciais, grandes e fundamentais; permitindo que uma rede descentralizada desenvolvesse a pesquisa arriscada; e depois possibilitando que o processo de desenvolvimento e comercialização ocorresse de forma dinâmica”. (MAZZUCATO, 2014 p. 48 – 49).

Reconhecer que o Estado desempenha um papel empreendedor é fundamental para dar subsídios para políticas, destaca a autora (Mazzucato, 2014, p. 50), muito além da suposição de que o papel do Estado é corrigir as falhas do mercado ou facilitar a inovação para o “dinâmico” setor privado. Em um momento que se discute a imposição de limites ao Estado para promover a recuperação pós-crise, Mazzucato (2014) nos mostra que o “Estado empreendedor” é necessário para assumir o risco e a criação de uma nova visão, em vez de apenas corrigir as falhas do mercado.

Em um contexto de crise, principalmente, a inovação surge como estratégia para enfrentamento de problemas para os quais governos não estão preparados ou não tem expertise de atuar. Ao assumir risco no financiamento de inovações, como é o caso do BNDES, EMBRAPA, EMBRAER, entre outros, o Estado assume um papel de agente empreendedor, atuando muitas vezes como principal investidor e catalisador.

“A história mostra que essas áreas do cenário de risco (dentro dos setores, em qualquer momento; e no início, quando novos setores estão surgindo), que são definidas pelo grande investimento financeiro, alto nível tecnológico e grande risco mercadológico, tendem a ser evitadas pelo setor privado e têm exigido grandes montantes de financiamento (de diferentes tipos) do setor público, assim como a visão e o espírito de liderança do setor público para decolar”. (MAZZUCATO, 2014, p. 51).

### 2.3. Inovação e empreendedorismo na gestão pública

O conceito de inovação é amplo e bastante variado, dependendo, principalmente, de sua aplicação.

Assim como os produtos, as ideias e oportunidades de inovação podem ser classificadas dentro de três categorias, destaca Dornelas (2003), :

- i) Ideias derivadas: inovações de baixo risco e pouco retorno, ligadas ao conjunto de competências essenciais atuais da organização, como uma nova versão, adaptação ou extensão de produtos e /ou serviços atualmente oferecidos pela organização, com certa redução de custos;
- ii) Nova plataforma: inovações com maior risco e considerável retorno, que incorporam competências essenciais da organização, mas requerem mudanças de processos e nos produtos/serviços que serão oferecidos, como a entrada em mercados e negócios novos para a organização;
- iii) Avançadas, inovações radicais, de alto risco e potencial alto retorno, muito além das competências essenciais da organização, como a criação de novos mercados e novas tecnologias.
- iv) A inovação sistemática, ou prática de inovar, na visão de Drucker (1986) compreende o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora ou indicadores de mudanças ocorridas ou que podem vir a ocorrer, desde que provocadas com um pequeno esforço. As quatro primeiras fontes encontram-se no ambiente interno das organizações (públicas ou privadas), e são indicadores de mudanças que já ocorreram ou que podem ser provocadas com um pequeno esforço: i) um evento inesperado, ii) a incongruência entre como é a realidade e como deveria ser, iii) a inovação baseada na necessidade de processos e iv) mudanças do setor ou do mercado. As outras três fontes de oportunidades inovadoras envolvem na mudança que ocorre fora da empresa ou do seu setor: mudanças demográficas (mudanças populacionais); mudanças de percepção, disposição e significado que as pessoas atribuem à produtos/serviços e provocadas por um novo conhecimento, científico ou não, complementa o autor.

Não se pode falar em inovação sem falar em empreendedorismo, pois inovar traz implícito a ideia de empreender, ressalta Mota Coelho (2010). Para Mota Coelho (2010), o empreendedorismo na gestão pública pode ser caracterizado pelo modelo incremental, pois se traduz em melhoria paulatina de métodos e procedimentos administrativos, constatado por meio da efetividade. O modelo incremental busca solucionar problemas de maneira gradual, sem introduzir grandes modificações nas situações já existentes, e sem provocar rupturas de qualquer natureza, explica Lindblom (1979, apud Souza, 2006).

Há uma multiplicidade de concepções sobre o que é inovar no setor público, esclarece Coelho (2015), considerando o contraste de premissas, abordagens e categorias entre os inúmeros concursos de inovação realizados por governos e organizações públicas no Brasil. O autor baseia-se no pensamento *schumpeteriano* para diferenciar a destruição criativa no universo capitalista, do setor privado, da “inovação disruptiva” na perspectiva do setor público. Pinho e Santana (1998) complementam que o termo inovação tem um significado estratégico no pensamento *schumpeteriano* (1997), que pressupõe ruptura de paradigmas. O avanço tecnológico ocorrido ao longo da história da humanidade, principalmente nos últimos dois séculos, pós-Revolução Industrial, leva ao que Schumpeter (1984, p.112 - 113) chama de “destruição criativa”, explicam os autores:

“A concorrência centra-se na inovação e esta provoca um processo de “destruição criativa”, onde velhas estruturas são substituídas por novas conduzindo a economia a níveis mais elevados de renda e presumivelmente de bem-estar social. É dentro do arcabouço do processo de destruição criativa que “têm de viver todas as empresas capitalistas”... E nós postulamos que também os governos têm de viver dentro deste arcabouço... Substituindo “estratégia de negócios” por “estratégias de governo”...” (PINHO e SANTANA, 1998 ).

Sob a perspectiva do universo capitalista, Coelho entende que com sua dinâmica competitiva, inovar, no setor privado constitui-se na destruição criativa *schumpeteriana* relacionada aos (às) novos (as): métodos de produção, produtos, formas de organizar as empresas e maneiras de explorar os mercados.

“Tradicionalmente, refere-se a um processo radical que gera descontinuidade tecnológica, boas práticas e/ou patentes, ainda que se considere – outrossim – o processo de sustentação fundamentado em melhorias contínuas.” (COELHO, 2015)

Já na perspectiva do setor público, Coelho (2015) pondera que a “inovação disruptiva”, guardadas as proporções, corresponde ao processo de reforma, ajuste ou alteração em relação às práticas anteriores que aprimora um item da realidade do território ou um prisma do cotidiano de um governo ou organização pública.

“Apoiando-se em tal perspectiva, neste texto ensaiamos um conceito de inovação na gestão e nas políticas públicas como: uma mudança incremental, qualitativa e/ou quantitativa, nas características presentes na gestão pública (atividade-meio) ou nas políticas públicas (atividade-fim) em nível territorial, governamental ou organizacional, que mobiliza um ou mais princípios pós-burocráticos e/ou de direitos coletivos em prol da melhoria de pelo menos uma dimensão de desempenho ou de governança no setor público – as quais podem ser operacionalizadas pelos critérios de eficiência, eficácia, efetividade ou equidade”. (COELHO, 2015).

Assim como Coelho (2015), Pinho e Santana (1998) fazem um paralelo da inovação no sistema econômico com a inovação na gestão pública, guardada a especificidade desta, para esclarecer que a inovação entra justamente como uma estratégia de diferenciação de *governança*, que deve se diferenciar de *governança* e *governabilidade*, identificando-se com o ato de governar, de exercer o poder de fazer o governo.

“A inovação bem sucedida, evidentemente, cria a imagem de um governo ativo sintonizado com as necessidades da população (leia-se eleitorado), moderno, transforma-se quase em um paradigma. Do outro lado, um governo que não adota a inovação passaria a ser visto com reservas, conservador, não forma uma imagem positiva”. (PINHO e SANTANA, 1998).

A concorrência entre governos se diferencia fundamentalmente da concorrência no sistema econômico, alerta Pinho e Santana (1998), e se dá através de novas fontes de oferta de serviços públicos, de projetos governamentais, de concepções de governo, de formas de intervenção, etc.

“Em um mercado eleitoral competitivo a *governança* fica sujeita a destruição criativa, a recorrência à inovação no sentido de criar vantagens competitivas para o partido no poder assegurar a manutenção do poder e a renovação do seu monopólio [posição dominante]”. (PINHO e SANTANA, 1998).

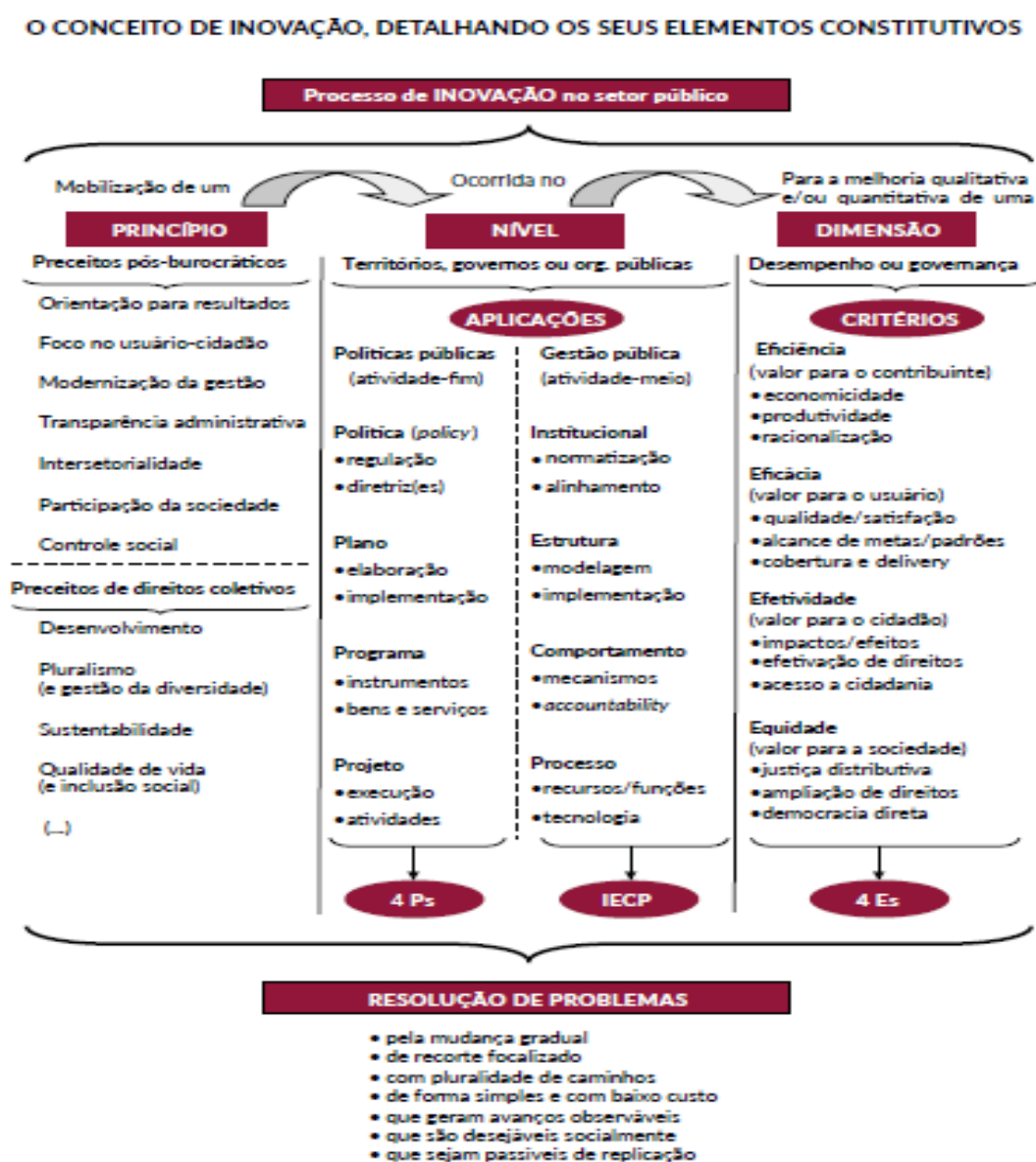
Drucker (1985, p.245). destaca que as instituições do serviço público buscam maximizar e não otimizar. O autor explica que uma administração empreendedora se traduz no âmbito da esfera pública por meio da capacidade de implementar mudanças significativas na organização interna do trabalho e, com isso, melhorar a oferta de serviços. O processo de inovação no setor público, esclarece Coelho (2015), visa à resolução de problemas por uma mudança gradual, de recorte focalizado, embasado em uma pluralidade de meios (métodos, técnicas, ferramentas e até tecnologias sociais). Geralmente, acrescenta esse autor, são meios capazes de gerar avanços observáveis em aspectos desejáveis socialmente e, na medida do possível, são passíveis de replicação para contextos similares, colaborando para a continuidade, a divulgação e a disseminação de boas práticas de gestão e políticas públicas.

Segundo Coelho (2015) o processo de inovação no setor público compreende a mobilização de um ou mais princípios, baseado em preceitos pós-burocráticos ou de direitos coletivos, em determinado nível (território, governo ou organizações públicas), visando a melhoria qualitativa ou quantitativa de uma dimensão, de desempenho ou governança, tendo como objetivo último a resolução de problemas.

Uma mudança incremental, nas características presente nas políticas públicas (atividade-fim), pode ocorrer nos 4 ps (política, plano, programa ou projeto) ou na gestão pública (atividade-meio), favorecendo disseminação de boas práticas em diferentes níveis (institucional, na estrutura, em comportamentos e processo considerando os critérios 4 Es (eficiência, eficácia, efetividade e equidade).

O processo de inovação no setor público e seus elementos constitutivos pode ser melhor compreendido observando a ilustração apresentada por Coelho (2015) na figura abaixo:

### Processo de inovação no setor público





Toda inovação parte do princípio de ruptura, ou seja, rompe com o padrão vigente. Algo somente é inovador quando se tem contexto para comparar e medir se realmente houve rompimento ou não com os padrões já existentes, ressaltam Lima; Amorim; Cardoso e Guevara (2010, p. 115).

Analisando tendências da administração pública no Brasil, Farah (1997) destaca a emergência de iniciativas inovadoras promovidas por governos municipais e estaduais. A autora considera que tais iniciativas constituem o embrião de um processo de construção de um novo Estado no Brasil, mais democrático e eficiente, que se contrapõem a algumas características críticas do padrão tradicional de ação do Estado no Brasil.

“Em um momento fortemente marcado pelo descrédito quanto à ação estatal, em que determinadas práticas viciadas do setor público tendem a ser vistas como parte da própria natureza do Estado, é importante chamar a atenção para alternativas de ação estatal formuladas e implementadas em todo o país. Essas alternativas respondem a demandas atuais de segmentos expressivos da sociedade brasileira, sugerindo um movimento de busca de superação tanto das práticas clientelistas e particularistas quanto a inércia burocrática, os quais nos últimos anos haviam-se tornado, no imaginário coletivo, sinônimo de administração estatal.” (FARAH, 1997, p. 2)

Baseando-se na análise de programas e ações da administração pública, inscritos no Programa Gestão Pública e Cidadania<sup>9</sup>, Farah (1997), numa perspectiva otimista, apresenta um Estado mais “permeável” às exigências e dinâmica da sociedade civil, sinalizando a existência de um movimento importante de busca de soluções para problemas que atingem os cidadãos em seu cotidiano. As iniciativas de gestão pública analisadas por Farah (1997) são apresentadas dentro de um processo mais geral de reforma do Estado e das políticas públicas do país, iniciado nos anos 80.

“...os programas implementados por governos municipais e estaduais não constituem iniciativas isoladas de caráter pontual, mas se inserem em um processo mais geral, iniciado nos anos 80, de reformulação do Estado e de seu padrão de gestão.

A formulação de alternativas de ação do Estado na área social do Brasil, processo que vem ocorrendo desde o início da década de 80, é marcada por dois condicionantes principais: o processo de democratização e a crise do Estado e de sua capacidade de investimento.

De um lado, com a democratização do regime, explicitou-se uma pauta de reivindicações relativa à área social e a provisão de serviços públicos, tendo

---

<sup>9</sup> Iniciativa conjunta da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), cujos objetivos consistem na premiação e disseminação de iniciativas inovadoras de governos municipais e estaduais de organizações de povos indígenas. (FARAH, 1997, p.2)

como eixos a democratização das estruturas e de provisão e universalização do acesso, sob inspiração do modelo do Estado do bem-estar.

De outro lado, a crise veio impor restrições à concretização dessas aspirações, ao mesmo tempo que contribuiu para a difusão de um clima ideológico antiestatal., ao qual se somou a crítica interna ao padrão brasileiro de intervenção do Estado na área social.” (FARAH, 1997, p. 2-3)

Na primeira metade dos anos 80, ao mesmo tempo que se processava a transição para um regime democrático, explica Farah (1997), “iniciava-se um processo – mais lento e, de certa forma, mais complexo – de transformação das políticas públicas”. Naquele primeiro momento, as propostas enfatizadas foram a descentralização e a participação dos cidadãos na formulação e implementação das políticas.

“No caso das políticas sociais, tratava-se, então, de: (re)definir *que* políticas social promover (*e que políticas*, considerando cada setor em particular), dirigida a que segmentos sociais – *o conteúdo* das políticas sociais (*novas políticas*); reestruturar o *processo decisório* que caracterizava no período autoritário a formulação das políticas sociais; alterar o modo de implementação das políticas, incluindo estruturas de financiamento; e reformar o aparelho de Estado, responsável pela execução de políticas públicas (*novos processos e novas formas de gestão*).” FARAH (1997, p.3-4)

Num segundo momento, complementa Farah (1997, p. 4), a escassez de recursos passou a ser uma questão central, ao limitar a capacidade de investimento do Estado, afetando sua capacidade de resposta às demandas crescentes da área social. “Foram introduzidas na agenda a preocupações com a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação estatal, assim como a qualidade dos serviços públicos. ” Acrescenta Farah (1997, p.3-4), ao lado da preocupação com a democratização dos processos e com a equidade dos resultados.

“Dessa forma, no final dos anos 80 e nos anos 90, as propostas se redefiniram, sendo enfatizadas, além da tese da descentralização, retomada no novo contexto; a necessidade de estabelecimento de prioridades de ação; a busca de novas formas de articulação com a sociedade civil, envolvendo a participação de ONGs, da comunidade organizada e do setor privado na rovisão de serviços públicos; a introdução de novas formas de gestão nas organizações estaduais, de forma de dotá-las de maior agilidade e eficiência, superando a rigidez derivada da burocratização de procedimentos e da hierarquização excessiva dos processos decisórios.” (DRAIBE & AURELIANO, 1989; DRAIBE, 1982; FARAH, 1997 apud FARAH, 1997).

Da análise das experiências consideradas nesta pesquisa emerge a percepção de que a iniciativa de governantes promoverem programas que estimulam o engajamento do cidadão na busca de soluções para demandas da sociedade configuram novas políticas públicas e novas formas de gestão, o que já representa importante inovação no processo da administração pública.

## **2.4. Ecossistema favorável à inovação e ao empreendedorismo**

### **2.4.1. Fatores determinantes de um ambiente empreendedor**

Empreender no Brasil não é uma tarefa fácil, em um mundo cada dia mais conectado e onde as mudanças acontecem de maneira exponencial, aponta o relatório Índice das Cidades Empreendedoras ICE (2017). Além disso, a crise econômica e política enfrentada nos últimos anos pelo país evidenciam um ambiente de negócios complexo e oneroso, por diversos fatores, acrescenta o ICE (2017).

A elaboração de políticas voltadas ao empreendedorismo é um desafio analítico, tendo em vista a complexidade para determinar os fatores ambientais responsáveis pela expansão da atividade empreendedora no município, obter dados qualificados para avaliação das diversas iniciativas e, sobretudo, para mensurar o resultado e impacto das mesmas na economia.

“O resultado é um instrumento de avaliação voltado para gestores públicos e organizações de apoio interessadas em gerar impactos na economia de seu município a partir do fomento à atividade empreendedora, assim como para empreendedores que queiram expandir seus negócios e para a mídia, que busca análise e dados qualificados”. ICE, 2017, p 101.

Nesse sentido, com propósito de ajudar governos (gestores públicos) e sociedade civil (empreendedores e cidadãos) a definir prioridades, critérios determinantes para práticas de inovação em políticas públicas e acompanhar resultados na melhoria do ambiente de negócios, a Endeavor<sup>10</sup>, desenvolveu o Índice de Cidades Empreendedoras – ICE. Essa iniciativa inovadora se propõe a analisar, anualmente, diversos desafios municipais, com base em um framework de critérios determinantes para avaliação do ambiente empreendedor, que formam rankings temáticos e determinam o índice final das cidades.

A construção do Índice de Cidades Empreendedoras - ICE representa um grande esforço da Endeavor para mapear e diagnosticar as forças e fraquezas das cidades com relação ao ambiente de negócios, com base em critérios específicos que determinam indicadores que compõem o índice final. No ICE 2017 são analisadas 32 cidades brasileiras de 22 estados, que juntas representam cerca de 40% do PIB do Brasil.

Das 32 cidades analisadas, apenas 8 atingiram as metas de desempenho estimadas pelo INEP: Blumenau, Campo Grande, Cuiabá, Fortaleza,

---

<sup>10</sup> A Endeavor é uma organização líder no apoio de empreendedores de alto impacto ao redor do mundo.

Goiânia, Manaus, Recife e Teresina. E há inúmeras consequências para formação e desenvolvimento dos alunos quando a educação básica possui falhas. Ao serem penalizados no início de sua formação, é difícil que as crianças e jovens consigam recuperar, ao longo da vida, as habilidades não adquiridas no momento adequado". (ICE 2017, p 59)

Apesar de ter muitos aspectos ainda a ser desenvolvidos, São Paulo apresenta um bom desempenho no que tange aos indicadores presentes no Relatório do ICE 2017 (detalhados no anexo 2), sendo considerada uma boa alternativa de cidade para quem quer empreender e/ ou gerir um negócio. Sendo assim, o município paulista pode ser considerado uma vitrine para os demais que enfrentam desafios ainda maiores no que tange à inovação e empreendedorismo .

### Ranking do Índice das Cidades Empreendedoras

<b>1º</b>	<b>São Paulo</b>	<b>8,492</b>	0	—
2º	Florianópolis	8.178	0	—
3º	Vitória	7.309	2	▲
4º	Curitiba	7.119	11	▲
5º	Joinville	7.011	-1	▼
6º	Rio de Janeiro	6.732	8	▲
7º	Campinas	6.725	-4	▼
8º	Maringá	6.624	1	▲
9º	Belo Horizonte	6.617	2	▲
10º	São José dos Campos	6.510	-4	▼
11º	Blumenau	6.381	2	▲
12º	Sorocaba	6.357	-4	▼
13º	Londrina	6.252	6	▲
14º	Ribeirão Preto	6.242	-4	▼
15º	Porto Alegre	6.085	-8	▼
16º	Caxias do Sul	5.976	-4	▼
17º	Brasília	5.930	-1	▼
18º	Cuiabá	5.893	6	▲
19º	Uberlândia	5.677	-2	▼
20º	Recife	5.627	-2	▼
21º	Goiânia	5.588	0	—
22º	Aracaju	5.529	-2	▼
23º	Natal	5.492	-1	▼
24º	Fortaleza	5.204	5	▲
25º	Salvador	5.143	0	—
26º	Teresina	5.081	-3	▼
27º	João Pessoa	5.043	0	—
28º	Belém	4.837	-2	▼
29º	São Luís	4.806	1	▲
30º	Campo Grande	4.773	1	▲
31º	Maceió	4.421	1	▲
32º	Manaus	4.342	-4	▼

Fonte ICE (017 – pg 17)

Os critérios adotados para construção do ICE estão estruturados em sete pilares: ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso a capital, inovação, capital humano, cultura empreendedora, conforme consta no framework ilustrado a seguir:

### Framework: Critérios determinantes para avaliação do ambiente empreendedor



Fonte: ICE (2017- p.13)

O índice final e os rankings de cada um dos sete determinantes apresentados no relatório derivam da aplicação do framework para essas cidades, conforme demonstrado na figura apresentada a seguir, com base no ICE 2017:

### Índice da Cidade Empreendedora – Índice Final - São Paulo



Fonte: ICE (2017, p.82)

A capital de São Paulo, apresenta a melhor posição nos pilares ambiente regulatório, infraestrutura, acesso a capital e inovação. Por outro lado, carece de

políticas públicas para melhor o desempenho no que diz respeito ao Ambiente Regulatório, Cultura Empreendedora e Capital Humano como pode ser visto a seguir:

“São Paulo.., a aglomeração de empresas de diferentes setores permite o aumento da eficiência dessas empresas, por meio não apenas de competição, mas também de cooperação, estimulando, assim, a ocorrência de processos inovativos e beneficiando a cidade em termos de geração de renda”. ICE (2017, p 54)

O ICE revela um retrato das cidades em um determinado momento, não uma análise do desempenho histórica. Os indicadores propostos por esse estudo, descritos de forma sucinta no Anexo 1, retratam as questões e problemas relevantes para empreendedores brasileiros, que devem ser considerados no desenvolvimento de políticas públicas empreendedoras.

#### **2.4.2. O papel dos atores no ecossistema voltado à inovação**

Inovar na formulação, implementação e avaliação de políticas de empreendedorismo implica, também, aumentar o percentual de sobrevivência dos novos negócios, além de facilitar a abertura de empresas, entre outros fatores.

A gestão voltada à inovações no setor público baseia-se na adoção de novas práticas tencionadas por agentes governamentais e, algumas vezes, pela iniciativa de atores da sociedade civil (organizações e indivíduos) ou de redes de coprodução de serviços públicos (arranjos entre o Estado, o terceiro setor e o mercado), relata Coelho (2015).

Lundvall (1992) e Freeman (1995), apud Mazzucato (2014, pg 50) escrevem que sistemas de inovação (setorial, regional, nacional) demandam a presença de elos dinâmicos entre os diferentes atores, assim como elos horizontais dentro das organizações e das instituições.

“Para desenvolver o ambiente de inovação no Brasil, é necessário que todos os atores envolvidos – governos, empresas, investidores, pesquisadores, entre outros - considerem algumas questões cruciais, dentre elas: o que representa, de fato, o conceito de inovação (novas idéias colocadas em prática, com uso abrangente); a valorização de elementos relevantes para que a inovação tecnológica ocorra (pesquisa científica, marketing, entre outros); e, por fim, o suporte para a produção dessas inovações (reestruturação de centros de pesquisa, investimento de recursos, bases legais estáveis, entre outros)”. (PLONSKI, 2005, in ICE, 2017, p. 40).

O papel da universidade na construção do conhecimento e pesquisa deve corresponder aos interesses reais da sociedade global, como também transferir conhecimento construído para a solução de problemas cada vez mais complexos,

afirma Etzkowitz<sup>11</sup> (2016).

“Peculiar a poucas instituições no passado, o paradigma acadêmico empreendedor se espalhou para praticamente todos os lugares onde existam universidades. Uma 2ª Revolução Acadêmica é parte da transição de uma sociedade industrial baseada na produção de coisas para uma sociedade do conhecimento baseada na criação de ideias. Educação, pesquisa e empreendedorismo estão sendo sintetizados em um modelo acadêmico que está se tornando tão potente na sua influência para o século XII quanto a síntese *Humboldtiana* de pesquisa e educação.” (ETZKOWITZ, 2016).

A partir do mapeamento das variáveis que influenciam o ecossistema empreendedor universitário, foi elaborada pesquisa a fim de ouvir estudantes universitários e entender a relevância dessas diversas variáveis para formação de universidades mais empreendedoras. Na perspectiva deste trabalho a universidade empreendedora é a comunidade acadêmica, inserida em um ecossistema favorável, que desenvolve a sociedade por meio de práticas inovadoras, combinando pesquisa básica e ensino com inovação tecnológica.

“Entendemos que as instituições são compostas especialmente por pessoas que a ela se integram, sendo a Universidade Empreendedora a comunidade acadêmica, medida por meio da sua cultura empreendedora. Ela deve estar inserida em um ecossistema favorável que significa ter: infraestrutura, capital financeiro e internacionalização de boas práticas e projetos. Dessa forma, a universidade empreendedora tem como principal cliente o estudante universitário e como cliente secundário a sociedade. Sendo também a função da universidade empreendedora sair dos seus muros e aplicar os conhecimentos adquiridos em prol da sociedade, impactando-a por meio de práticas inovadoras.” (IUE, 2016, p 33)

Nesse contexto, foi desenvolvido o Índice das Universidades Empreendedoras<sup>12</sup>, por um conjunto de associações (Brasil Júnior, a Rede CsF - Ciência Sem Fronteiras, a Aiesec, a Brasa e a Enactus e Brasa)<sup>13</sup>. Trata-se de um documento, na forma de um manual, que pode ser analisado e aplicado por todos que vislumbram universidades

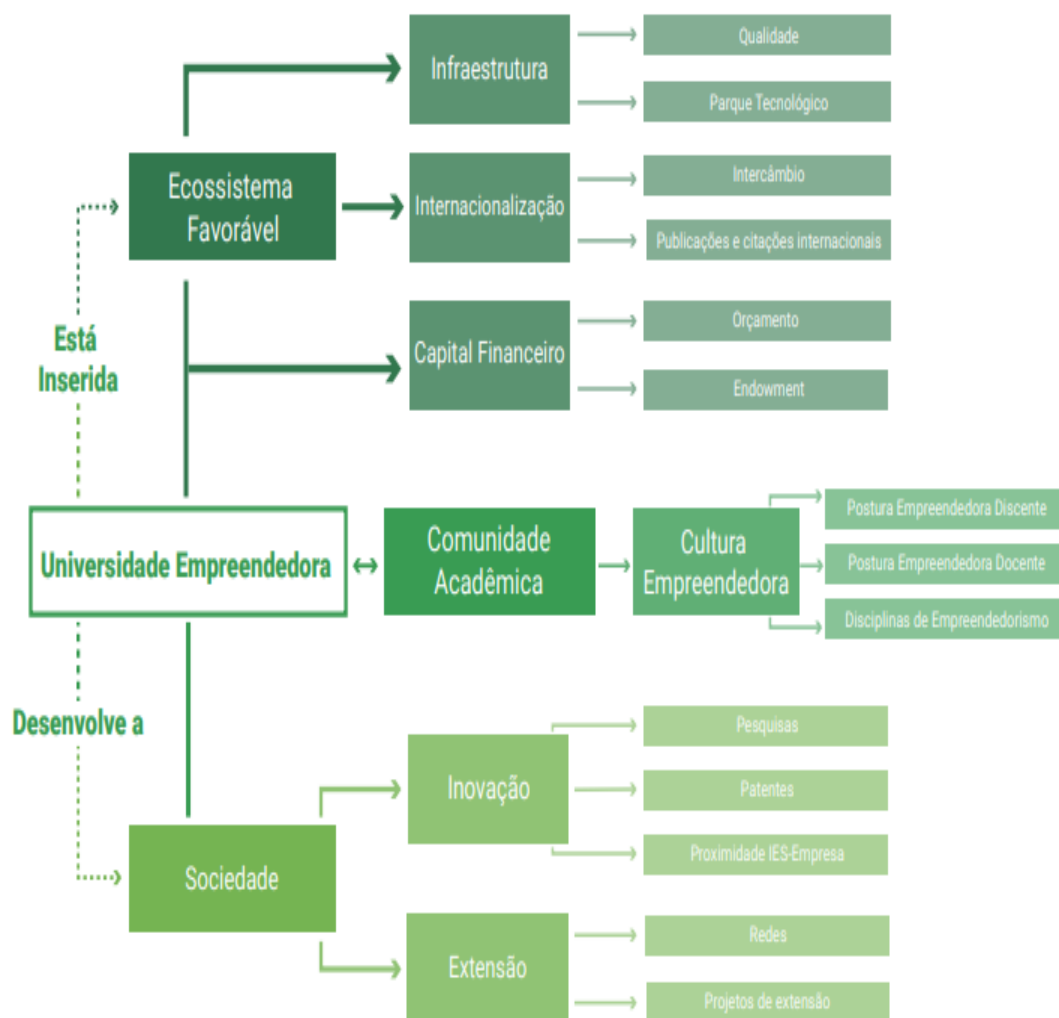
<sup>11</sup> Stanford University Science Technology and Society Program.

<sup>12</sup> Projeto desenvolvido pela Global Entrepreneurial University Metrics (GEUM), patrocinado pela Triple Helix Association.

<sup>13</sup> Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores proporciona Educação Empreendedora, por meio da vivência empresarial, durante a formação acadêmica, para estudantes universitários de todas as regiões do país; AIESEC, movimento de liderança formado e gerido por jovens, que visa proporcionar experiências de aprendizado prático em ambientes desafiadores, por meio de projetos de intercâmbio voluntário e estágios internacionais em grandes empresas ou startups; Rede CsF, organização social civil, sem fins lucrativos e não governamental, criada por bolsistas e ex-bolsistas do programa Ciência sem Fronteiras, para conectar e engajar participantes de intercâmbio acadêmico, parceiros e as comunidades locais para desenvolver ciência, tecnologia, inovação e educação no Brasil; Enactus Brasil, uma rede de estudantes, líderes executivos e líderes acadêmicos, que fornece uma plataforma para os universitários criarem projetos de desenvolvimento comunitário; BRASA, Associação dos Estudantes Brasileiros, formada por clubes brasileiros em 60 universidades ao redor do mundo, estando presente em 5 países, formadora de líderes causadores da mudança nos setores público, privado e social.

mais empreendedoras, gerando um intercâmbio híbrido entre os atores da tríplice hélice - governo, empresas e universidades - e desenvolvendo cada vez mais a sociedade conforme pode ser visto no framework abaixo:

### **Ecosistema Favorável ao Empreendedorismo**



Fonte: Índice das Universidades Empreendedoras – p. 45

É fundamental o entendimento do papel desempenhado pelos vários atores - empresas, instituições financeiras, pesquisa/ educação, recursos do setor público, instituições intermediárias - no processo de inovação, ressalta Mazzucato (2014, p. 51), de modo a evitar que o governo se torne “presa” fácil de interesses especiais, de *lobbys* em busca de recursos públicos para o ganho privado, dos mitos que envolvem a origem da inovação e do empreendedorismo.

“Sem um melhor entendimento dos atores envolvidos no processo de inovação, corremos o risco de permitir que um sistema de inovação simbiótico, em que o Estado e o setor privado se beneficiam mutuamente,



se transforme em um sistema parasitário, no qual o setor privado consegue sugar benefícios de um Estado que ao mesmo tempo se recusa a financiar”. (MAZZUCATO, 2014, p. 51).

Como alternativas para estimular a inovação e o crescimento econômico, Mazzucato (2014) cita parcerias público-privadas em pesquisa e desenvolvimento, e a necessidade do Estado de exigir de empresários do setor a participação e o compromisso com a inovação, além de financiá-los.

“Embora os gastos do Estado com P&D (pesquisa e desenvolvimento) e os gastos do empresariado tendam a estar correlacionados (o primeiro eleva o nível do jogo para este último), é importante que os formuladores de políticas sejam mais corajosos — não só concordando em “financiar” setores, mas também exigindo que os empresários do setor aumentem sua própria participação e compromisso com a inovação”. (MAZZUCATO, 2014, p. 53).

Um dos maiores desafios apontados por Mazzucato (2014, p. 54), na relação entre os atores públicos e os privados, tem sido a forma como a redução nos gastos com pesquisa e desenvolvimento vem coincidindo com um aumento da “financeirização” do setor privado, o que torna esse ecossistema de inovação específico muito mais parasitário do que simbiótico.

“Embora a causalidade possa ser difícil de provar, não se pode negar que ao mesmo tempo em que têm reduzido o volume de pesquisa, as empresas farmacêuticas têm aumentado o volume de recursos usados para recomprar suas próprias ações — estratégia utilizada para aumentar o preço de suas ações, o que afeta a cotação das opções de ações e os salários dos executivos ligados a tais opções”. (MAZZUCATO, 2014, p. 54)

Afim de evitar problemas semelhantes àqueles causados pela financeirização da economia: a socialização do risco e a privatização dos benefícios, Mazzucato (2014) recomenda cautela do Estado. Infelizmente, o mesmo problema parece estar surgindo no emergente setor da tecnologia limpa, denuncia Mazzucato (2014).

“O fato de acreditarem que os recursos de suas próprias empresas são insuficientes para promover maior inovação em tecnologia limpa dá a medida do papel do Estado como principal condutor da inovação ou de sua própria aversão pelo risco — ou ambas as coisas”. (MAZZUCATO, 2014, p. 55-56).

Pesquisa básica financiada com recursos públicos, cobrança de impostos das empresas poluidoras e financiamento público para projetos de infraestrutura, são alguns exemplos do papel que se espera do Estado, destacados por Mazzucato (2014), para desenvolver políticas para estimular soluções criativas e a inovação.

“O que ele quer dizer é que o problema não é que tipo de instrumento (créditos fiscais ou subsídios) ou que tipo de setor escolher (aço ou software), mas como as políticas podem estimular os processos de autodescoberta que estimularão a criatividade e a inovação”. (MAZZUCATO, 2014, p. 55-56)

Rodrick (2004) apud Mazzucato (2014, p. 57) conclui destacando a necessidade de repensar a interação dos setores público e privado, dar mais atenção aos processos que permitem aprenderem um com o outro, principalmente, as oportunidades e restrições com que se deparam.

### **3. POLÍTICAS PÚBLICAS INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA<sup>14</sup>**

#### **3.1. Políticas voltadas a promoção de educação empreendedora**

Quando um município apresenta um grande volume dos profissionais não qualificados, este fator limita diretamente a capacidade de crescimento de empresas que demandam mão de obra especializada. Portanto, a elevação dos índices de Capital Humano é um dos aspectos, entre outros apresentados no presente estudo, que merece prioridade na formulação e implementação de políticas públicas.

“A qualificação profissional dos trabalhadores das empresas também é um dos fatores que possibilitam que conhecimentos e inovações produzidos em outras esferas (científica, por exemplo), sejam assimiladas e aplicadas no contexto empresarial local. Assim, para além de uma equipe qualificada para atuar no seu ramo específico, tem-se pessoas formadas em um nicho grande de atuação, que acompanham diferentes inovações e evolução do mercado global”.(ICE,2017, p. 57) .

A Endeavor ressalta que índices educacionais elevados são relacionados a investimentos eficientes realizados no nível de gestão subnacional, tanto pela Prefeitura Municipal quanto pelo Governo do Estado, na educação pública dos municípios e estados, Além de uma boa articulação da rede privada de ensino do local, além de universidades públicas e privadas qualificadas, acrescenta:

“Este é um fator importante..., como indicam estudos recentes, quanto maior o investimento em educação e saúde nos municípios - ou o cumprimento do mínimo estabelecido pela Constituição Federal de 1988 –, menor a probabilidade de que sejam observados eventos de corrupção naquele local. Assim, aumenta-se a confiança e diminuem-se as chances de que crises externas possam prejudicar os empreendimentos”.(ICE, 2017, p 58)

Para além dos recursos humanos que serão empregados pela empresa, Bourdieu (2007 p. 48) ressalta que é importante compreender que um alto nível de capital humano favorece altos índices de capital social e cultural para populações locais, conseqüentemente, aumenta a capacidade do empreendimento de atrair clientes, na

---

<sup>14</sup> Este capítulo trata de iniciativas inovadoras, recentes, ainda pouco estruturadas teoricamente, por essa razão as observações ora descritas foram obtidas através da seleção, análise e sistematização de dados obtidos nos respectivos sites dos programas objeto de estudo dessa pesquisa.

medida em que a quantidade e extensão de redes estabelecidas entre as pessoas propiciam novos investimentos e a expansão para além do consumo básico.

No Brasil, atualmente, os programas desenvolvidos para o ensino do empreendedorismo são abordados pelo SEBRAE, principalmente.

Em 2017, o Governo do Estado de São Paulo lançou o primeiro Plano Estadual de Educação Empreendedora (PEEE) para escolas de nível Fundamental e Médio. O documento visa nortear o ensino de mais de 3,7 milhões de estudantes, das 5 mil unidades da Secretaria da Educação e 221 escolas técnicas do Centro Paula Souza. O PEEE tem como objetivo formar estudantes com conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras capazes de transformar ideias em soluções inovadoras, que poderão gerar benefícios e prosperidade para si e para sociedade, de modo a decidir sobre o futuro profissional e da localidade em que está inserido. O PEEE é composto por onze metas: 1) inserir o empreendedorismo na rede estadual de ensino e escolas técnicas; 2) elaborar objetivos e matriz de habilidades sobre educação empreendedora; 3) compartilhar o documento referência em educação empreendedora com as redes municipais de educação; 4) aumentar progressivamente o desenvolvimento das habilidades empreendedoras nos estudantes da educação básica; 5) criar o selo de validação de cursos e planos de trabalho sobre empreendedorismo para a educação básica estadual; 6) ofertar cursos de educação empreendedora para professores; 7) ofertar cursos de empreendedorismo para estudantes; 8) criar centro virtual de educação empreendedora; 9) realizar seminário regional de educação empreendedora com sazonalidade anual; 10) realizar a feira do jovem empreendedor; 11) constituição de comissão de avaliação do PEE) e reúne uma base comum de conceitos, objetivos e habilidades para elaboração de curso e atividades.

Por meio do Índice de Universidades Empreendedoras e da abordagem de modelos precursores, como o Plano Estadual de Educação Empreendedora (PNEE), entre outras corporativas<sup>15</sup>, é possível verificar que há uma tendência de fazer a ponte entre as necessidades do Estado e soluções inovadoras que são desenvolvidas pelas startups que buscam validar suas propostas e criar melhorias no serviço e no ecossistema empreendedor.

---

<sup>15</sup> Entre outras iniciativas, como Brazil Lab, da Fundação Telefônica (Pense Grande), do Instituto Four (ProLíder).

### **3.2. Políticas voltadas à cultura de inovação e empreendedorismo**

O Governo de São Paulo há vários anos definiu a inovação organizacional como uma de suas prioridades para melhoria e modernização da administração pública. Dentre as diversas medidas adotadas neste sentido, São Paulo foi o primeiro Estado brasileiro a instituir uma Política de Gestão do Conhecimento e Inovação em Governo (Decreto nº 53.963/2009). Mantém, desde então, o InovaDay – evento mensal com palestras de estímulo à formação de cultura inovadora no setor público. Foi, ainda, o primeiro Estado a implantar, em 2013, um Laboratório de Inovação em Governo, o iGovLab – espaço no qual soluções inovadoras podem ser identificadas, testadas e prototipadas. Convicto da crescente necessidade do uso de ferramentas estratégicas e tecnológicas para solução de demandas da sociedade, o Governo do Estado de São Paulo criou, por meio da Secretaria de Governo, a Subsecretaria de Parcerias e Inovação, que tem entre suas atribuições desenvolver e articular parcerias entre o setor público e a iniciativa privada de maneira a melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, inovando o relacionamento entre o Governo e o cidadão.

### **3.3. Políticas voltadas ao fomento do desenvolvimento**

Com objetivo de estimular o desenvolvimento social e regional, o Governo do Estado de São Paulo, criou a Desenvolve SP, que em parceria com o Estado elabora programas para o desenvolvimento de todas as regiões do Estado e para setores da economia. A “Desenvolve SP – Agência de Desenvolvimento Paulista” é uma instituição financeira do Governo do Estado de São Paulo que apoia o desenvolvimento das pequenas e médias empresas paulistas, financiando os projetos de investimento em ampliações e modernizações, a aquisição de máquinas e equipamentos e projetos inovadores. A Desenvolve SP, através dessa iniciativa da administração pública, incentiva o crescimento da economia, oferecendo taxas de juros subsidiadas ou amortizadas pelo governo estadual e prazos longos, ou seja, oferece condições mais competitivas que o mercado.

O Programa Juro Zero Inovação subsidia duas linhas de crédito já disponibilizadas pela Desenvolve SP que podem financiar projetos de inovação, desde a introdução de novos produtos, serviços e processos no mercado, incluindo a compra de máquinas e equipamentos, até mesmo o aperfeiçoamento de tecnologias já existentes, inovações organizacionais e de marketing. As condições de cada linha

são apresentadas no Anexo 3. As empresas aptas podem submeter seus projetos para análise de viabilidade econômica e enquadramento da linha de crédito no próprio site da Desenvolve SP.

Com o objetivo de fomentar ainda mais a política pública voltada à inovação, além da linha de financiamento às startups, que já existe, o governador do Estado de São Paulo determinou também que a Desenvolve SP estruture um novo fundo de investimento em participações (FIP), voltado exclusivamente para startups que desenvolvam soluções para melhoria dos serviços públicos.

Da mesma forma, na esfera municipal, foi criada a “ADE SAMPA - Agência São Paulo de Desenvolvimento”, vinculada por cooperação à Secretaria Municipal de Trabalho e Empreendedorismo de São Paulo (SMTE). Trata-se de um serviço social autônomo, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com fundamento na promoção de políticas de desenvolvimento local que contribuam para o crescimento econômico, por meio de ações de estímulo ao empreendedorismo e da inovação tecnológica, de maneira a reduzir desigualdades regionais, aumentar a competitividade econômica e apoiar a geração de empregos e de renda.

#### **4. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

“Para falar de inovação é necessário pensar como criar o ambiente e a cultura para o seu desenvolvimento”<sup>16</sup>. Em uma sociedade desenvolvida, ressalta Coelho (2015), o setor público está fortemente conectado ao tecido social, operando como um grande sistema aberto no qual há contínuas e fluidas relações de troca entre agentes públicos, empresas comerciais, cidadãos e outros tantos agentes.

“Um dos papéis do governo é fomentar a criação e desenvolvimento de novos negócios. Essa é uma oportunidade para as startups se aproximarem do governo como um potencial cliente (também conhecido como modelo B2G - Business to Government)”<sup>17</sup>

##### **4.1. Programa de alto impacto Pitch Gov: Conexão entre governos e startups**

Como aproximar governo e startups e gerar inovações que solucionem desafios de interesse público? Essa pergunta norteou a concepção do programa Pitch Gov que busca promover a conexão entre governos e startups.

---

<sup>16</sup> (OSLO apud Manual do Programa Pitch Gov.SP, 2015).

<sup>17</sup> Manual do Programa Pitch Gov.SP, 2015 - <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Manual-Pitch-Gov-Vers%C3%A3o-Web.pdf>

Concatenar e integrar soluções entre empreendedores e governo é a forma de estimular as complexas soluções para os desafios do governo e atender às diversas dimensões de problemas reais do setor público, mesmo que isso signifique unificar duas ou mais propostas. Dada a burocracia de realizar compras públicas e questões orçamentárias e contratuais do setor público para realizar parcerias e as discontinuidades administrativas, quanto mais completas forem as soluções mais fácil é sua implementação.

“Governo aberto’ significa mais transparência, responsabilização, participação e colaboração. Isso é, acima de tudo, uma mudança cultural mais que uma questão técnica ou administrativa. Essa mudança cultural não pode ser esperada de acontecer de um dia para o outro, mas precisa, para ser bem sucedida e sustentável, ser aceita por todas as partes atuantes. ‘Governo como plataforma’ significa que governos não precisam construir todos os novos serviços e sim tornar disponíveis informações como a infraestrutura para que terceiros usem e construam serviços de valor agregado.” (p.11).

O Pitch Gov.SP é um programa aberto para qualquer entidade do governo que cumpra as regras básicas, alinhado com o histórico de inovação do Estado, coordenado pela Subsecretaria de Parceria e Inovação, ligada à Secretaria de Governo do Estado de São Paulo .

#### Fluxo do Programa Pitch Gov.SP

<b>Abertura</b>	Falas oficiais e apresentação geral do programa. Uma possível dinâmica é ter um vídeo que fale um pouco do Pitch Gov e apresente as startups finalistas.
<b>Apresentação das startups</b>	Cada startup tem um tempo pré-definido para o pitch e depois a banca tem um tempo para perguntas. Uma sugestão é que a startup tenha 5 minutos e depois a banca mais 5.
<b>Feira de startups e coffee break</b>	Um tempo para que os presentes conversem com as startups, façam networking e aproveitem um lanche.
<b>Conteúdo empreendedor</b>	Uma figura de destaque no ecossistema local ou mesmo startups que já participaram do programa podem trazer mais conteúdo e dinamicidade ao evento.
<b>Finalização</b>	Divulgação das startups que obtiverem as melhores notas na banca, anúncio de prêmios, se houver, e fala de fechamento do programa.

Fonte – Manual do Programa Pitch Gov.SP p.29

**Objetivo:** O Pitch Gov busca “inovações disruptivas” e exponenciais, que podem trazer respostas integradas, rápidas e eficientes a problemas complexos enfrentados

pela sociedade (p.10), Trata-se de um programa criado pelo Governo do Estado de São Paulo, através do Decreto 61.495/2015, posteriormente alterado pelo Decreto 62.711/2017, com objetivo de estimular parcerias para melhorar os serviços públicos, em todas as esferas do governo, de modo intersetorial, visando facilitar a participação e compreensão de todos e gerar maior sensibilização e comprometimento dos órgãos públicos (p. 19-23).

**Público Alvo:** O Pitch Gov é um programa para gestores públicos que buscam resolver os desafios enfrentados no governo e melhorar os serviços e políticas públicas e para isso precisam inovar, mas também para empreendedores que querem ganhar escala e gerar impacto positivo ao validar suas soluções.

### **Ecossistema do Programa Pit Gov.SP**



Fonte: Manual Pitch Gov.SP.12 P.43

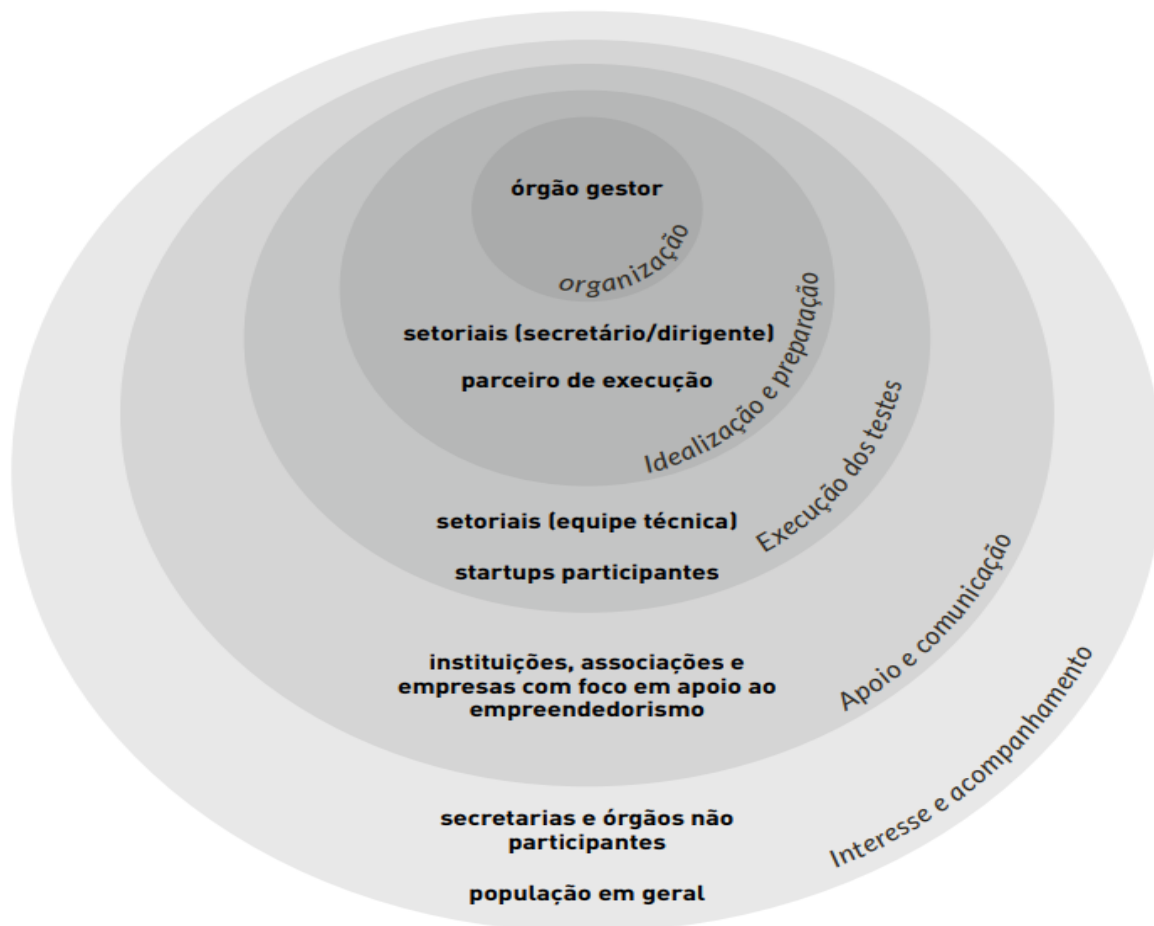
**Atores envolvidos:** O Pitch Gov.SP é produto de uma parceria do Governo do Estado de São Paulo com a Associação Brasileira de Startups – ABStartups, inspirada na experiência do Pitch Corporate<sup>18</sup>.

O programa, anualmente, promove edições buscando desenvolver soluções inovadoras, que impactem positivamente a população. É realizado em conjunto com

<sup>18</sup> Programa que possibilita às grandes empresas a apresentação de temáticas e desafios às startups, que propõem soluções, apresentadas no formato de um pitch – apresentação de 3 a 5 minutos com o objetivo de despertar o interesse do investidor ou cliente pelo seu negócio).

a administração pública e empreendedores de alto impacto, contando com parceiros para sua execução (patrocínio, desenho do programa, seleção, desenvolvimento dos testes, divulgação, oferecimento de prêmios às startups participantes e apoio ao desenvolvimento do programa).

**Papeis esperados dos principais atores do Programa Pit Gov.SP**



Fonte: Manual Pitch Gov.p.14

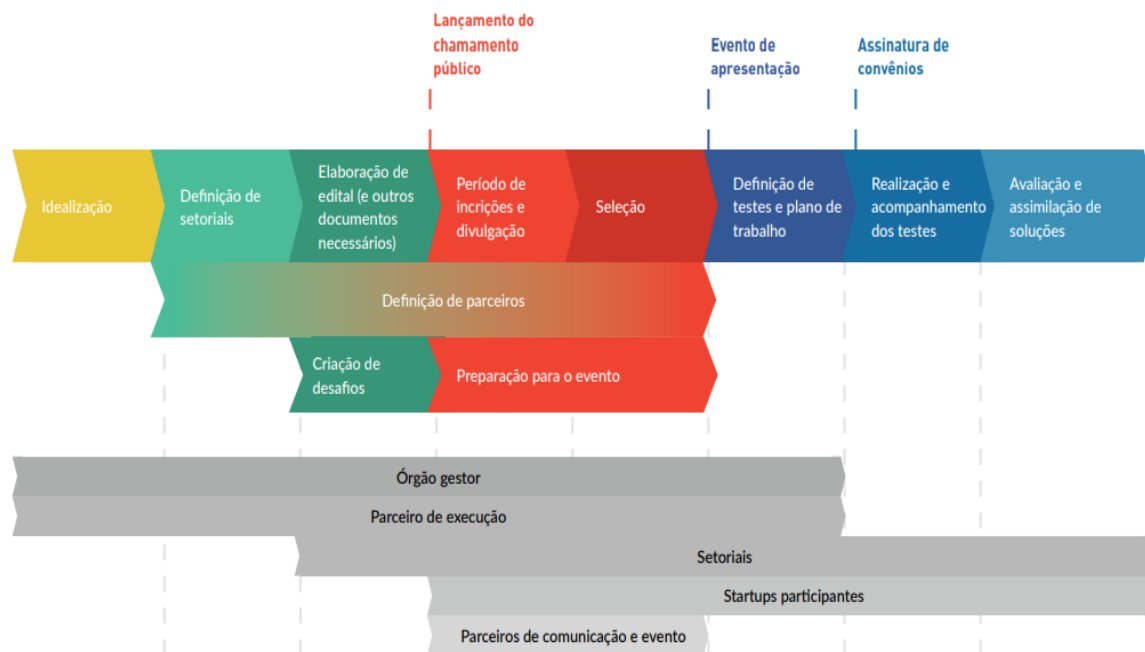
**Processo:** De modo geral funciona da seguinte forma: o governo apresenta desafios por áreas temáticas em busca de soluções oferecidas por startups; seleciona startups para apresentar seu Pitch (proposta) à uma banca de especialistas e as melhores soluções realizam testes com o governo.

**Figura do Fluxo do Programa Pitch Gov.SP**



## Fluxo do programa

Antes de começar a planejar e executar, é importante ter uma visão geral e completa dos passos e etapas do programa, assim como quais partes devem participar.



Fonte – Manual do Programa Pitch Gov.SP p.15

Nas primeira e na segunda edição do Programa o Pitch Gov.SP foram criadas Comissões de Análise dos *itches* (apresentações da startups), uma para cada tema, formadas por representantes da Secretaria de Governo, da PRODESP e dos órgãos participantes. Além disso, foram convidados representantes do SEBRAE-SP e da ABStartups, como especialistas em empreendedorismo e *startups*, do BID, considerando a especificidade técnica dos desafios escolhidos (anexo 5).

**Requisitos para definição dos desafios:** Considerando as diversas atividades que costumam ser desenvolvidas no setor público, deve-se levar em consideração três aspectos na definição dos desafios: alinhamento com as necessidade estratégicas do órgão, o impacto para a população caso o desafio seja superado e o que está na raiz do gargalo técnico para as equipes participantes. Assim, aumenta-se o engajamento das equipes, cria-se o ambiente necessário para o desenvolvimento de inovações e garante-se o apoio das lideranças. (p.25)

Quando falamos de inovação e de parcerias com startups, existem dois fatores relevantes a considerar: flexibilidade, que é a capacidade de adaptação em ambientes de incerteza, e a velocidade, ou seja, rapidez com que se consegue criar e validar novos processos, produtos ou modelo de negócios. (p. 13).

Por outro lado, as startups compreendem que a interação com grandes empresas ou governo pode, entre muitas oportunidades, resultar no acesso ou ampliação da sua atuação no mercado, na consolidação da sua tecnologia e na sua escalabilidade - um dos fatores responsáveis pela sobrevivência de uma startup. A inovação que está oxigenando as organizações hoje - e criando as de amanhã - será fruto cada vez mais de parcerias, alianças e outras conexões colaborativas que superam as fronteiras entre empresas, governos e países (p.13)

**Critérios de seleção, utilizado para classificar as inscrições.** Sugestões adotadas: equipe, maturidade, compatibilidade, inovação e benefícios, modelo de negócios. A forma mais simples de selecionar as startups é dar notas a todas e selecionar as com notas mais altas. É possível, além disso, definir um mínimo ou máximo de selecionados para cada área do programa e definir pesos para cada um dos critérios. Por fim, é importante ter claro os critérios de desempate, como a nota mais alta em uma categoria, (p.39)

**Requisitos para participar do programa: (critérios mínimos de habilitação)**

- É indicado exigir inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), visto que é necessário para poder firmar convênio com o governo.
- Startups em sua fase de formação e validação: A ABStartups define como prazo máximo de anos da criação o limite de 5 anos para os seus processos. Já o Instituto da Micro e Pequena Empresa informa que investidores-anjos poderão fazer contratos com microempresa ou empresas nascentes por até 7 anos. Após esse período, a empresa já estaria madura, o produto validado e a realização de testes por meio do programa agregaria pouco valor para ambas as partes.
- Para participar destes programas é necessário que estas startups tenham maturidade suficiente para executar os testes até o final sem repasse de recursos, o que não é tarefa simples. Por este motivo deve haver um esforço de alinhar as expectativas dos empreendedores em relação aos desafios que ambos os programas demandam.

**Avaliação do Programa Pitch Gov.SP:** O programa não prevê repasse financeiro, mas as empresas têm a oportunidade de testar suas soluções com escala. Em sua primeira edição, o Pitch Gov, em 2015, foram escolhidas quinze startups e nove testaram suas soluções”. Com duas edições realizadas, o projeto já viu mais de 500 soluções diferentes para 42 desafios de 8 áreas do Governo do Estado. Dezesseis

startups que atuam no governo, também denominada Gov Tech, forma vencedoras do Programa Pitch Gov.SP (case 2017), com soluções que agregam tecnologia aos serviços do governo de São Paulo. As startups trazem soluções para os problemas enfrentados pela administração do estado. As startups selecionadas apresentaram seu pitch recentemente, no final do segundo semestre de 2018, em São Paulo.

“O programa Pitch Gov.SP foi um marco na integração entre o Governo do Estado de São Paulo e o ecossistema de inovação “:

“Por um lado, fomentou a consolidação de novas tecnologias produzidas no país, tornando-as mais robustas em função da escala gerada com os testes. Por outro, permitiu a aplicação de novas tecnologias em ferramentas e serviços governamentais no Estado de São Paulo.”<sup>19</sup>

Foram diversos os fatores que contribuíram para o sucesso do Pitch Gov.SP. Em primeiro lugar, foi fundamental a contribuição das parceiras do programa, que apoiaram tanto com conhecimento quanto com conexões no ecossistema da inovação. Em segundo lugar, o fato de o Pitch Gov.SP ter sido coordenado por um órgão transversal – Secretaria de Governo – facilitou a articulação entre as demais entidades da administração pública estadual. Em terceiro lugar, sem a dedicação e o comprometimento das secretarias e órgãos participantes, o programa não teria tido quaisquer resultados, especialmente dado seu caráter inovador.”

Ao mesmo tempo, diversos foram os gargalos enfrentados neste processo.

“Uma primeira complexidade diz respeito à comunicação entre agentes de governo e das startups, que se manifestou em dificuldades na compreensão de termos técnicos e procedimentos por ambos os lados. Também merece destaque a complexidade jurídica para a realização do programa.”

Dicas que acreditam ser determinantes para a replicação do modelo:

**1. Envolver a equipe técnica do órgão público no processo.** Os profissionais que elaboraram os desafios das secretarias não, necessariamente, serão aqueles a conduzir os testes em conjunto com as startups. Por este motivo é extremamente importante engajar os funcionários públicos na execução dos testes do Pitch Gov.SP. **2. Decidir entre desafios abertos ou desafios específicos.** Quanto mais genéricos forem, maior o número de empresas capaz de resolvê-los, ao passo que quanto mais específicos, mais precisas serão as soluções que forem propostas. Trata-se de uma estratégia que cada órgão público deve ter em mente, cabendo aos executores do programa ressaltar este ponto ao solicitar os desafios. **3. Evitar “aventurismos”.** Muitas startups veem no Pitch Gov.SP uma oportunidade de crescimento.... Entretanto, é necessário que estas tenham maturidade suficiente para executar os testes até o final sem repasse de recursos, o que não é tarefa simples. Por este motivo deve haver um esforço de alinhar as expectativas dos empreendedores em relação aos desafios que o programa demanda. **4. Concatenar e integrar soluções.** As soluções para os desafios do governo são complexas, sendo oportuno o estímulo ao oferecimento de soluções que atendam às diversas dimensões de problemas reais do setor público, mesmo que isso signifique unificar duas ou mais propostas. **5. Estimular o debate sobre o modelo de negócios.** É fundamental estimular que empresas e entidades públicas reflitam sobre modelos de negócios economicamente sustentáveis e escaláveis. **6. Valorizar os parceiros do programa.** A primeira edição do Pitch Gov.SP só é vista como exemplo de sucesso em função da dedicação e do compromisso de seus parceiros, em especial a ABStartups.

<sup>19</sup> [http://www.governo.sp.gov.br/arquivos/biblio/17/Pitch\\_Gov.SP\\_-\\_Relatorio\\_1\\_edicao.pdf](http://www.governo.sp.gov.br/arquivos/biblio/17/Pitch_Gov.SP_-_Relatorio_1_edicao.pdf)

## **4.2. VAI TEC - Valorização de Iniciativas Tecnológicas**

O Programa de Valorização de Iniciativas Tecnológicas – VAI TEC vem apoiando financeiramente, por meio de subsídio, atividades inovadoras que contribuem para o desenvolvimento econômico e social e que sejam relevantes para políticas públicas municipais, em especial aquelas ligadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), desenvolvidas por jovens de baixa renda. Trata-se de um programa municipal, previsto na Lei nº 15.838/2013, desenvolvido pela Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADESAMPA) em parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (anteriormente denominada Secretaria Municipal de Trabalho e Empreendedorismo).

**Objetivo:** O Programa VAI TEC tem como objetivos:

- a) Estimular a criação e o fortalecimento de empreendimentos que desenvolvam produtos ou serviços inovadores, e que utilizem tecnologia como parte essencial do modelo de negócio;
- b) Disseminar a cultura e a educação empreendedoras;
- c) Fomentar a inserção de jovens de baixa renda no ecossistema de empreendedorismo e inovação da cidade de São Paulo;
- d) Promover o desenvolvimento local e a geração de emprego e renda.

**Público Alvo:** É um programa municipal de desenvolvimento de empreendimentos inovadores de jovens das periferias da cidade de São Paulo que utilizam a tecnologia como modelo de negócio para torná-los mais sustentáveis.

**Atores envolvidos:** Importantes organizações, além do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedorismo, têm se empenhado a dar suporte a iniciativas empreendedoras na periferia, como Fundação Tide Setúbal e ANIP - Aceleradora de Negócios de Impacto da Periferia, visando atender uma demanda crescente. Além disso, diversos arranjos têm sido propostos, por instituições diversas, em parceria com universidades, como o acesso a tecnologias, incubação e aceleração de negócios, tão importante quanto à disponibilidade de recursos financeiros para que eles se estruturam melhor e tenham mais sustentabilidade.

**Atores envolvidos, Processo e Critérios:** Então, uma parceria entre Aliança Empreendedora, ADESAMPA e a Fundação Telefônica está proporcionando a cocriação de uma nova metodologia para o VAI TEC, com a participação de mais

duas organizações: a Sense Lab e a Ideias de Futuro, selecionadas por edital para realizarem as oficinas de ideação e validação, com base nos seguintes critérios:

**Figura – Critérios para participar do Programa Vai Tec**

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>
Equipe	Capacidade de execução; habilidade para receber e incorporar opiniões externas; nível de dedicação; complementaridade; diversidade.	0 a 5	4
Negócio	Relevância do problema; nível de conhecimento sobre o mercado, potenciais clientes e concorrentes; viabilidade técnica e econômica; planos de monetização.	0 a 5	2
Tecnologia	Viabilidade técnica e econômica; capacidade da equipe em desenvolver a tecnologia; escalabilidade; grau de inovação.	0 a 5	2
Interesse público e local	Relevância para o desenvolvimento local; adequação aos objetivos do programa.	0 a 5	2

Fonte: Edital do Programa Vai Tec -3ª edição

O programa agora se organiza em duas frentes. A primeira promove oficinas de ideação e validação para quem quer transformar ideias em planos de negócio e também validar e testar em seus empreendimentos. E a segunda é a Aceleração VAI TEC, que apoia os empreendimentos inovadores das periferias.

Atualmente, o programa é composto por 5 etapas e tem a duração de 6 meses. Após receber o recurso do governo o jovem recebe capacitação em gestão desde o aspecto técnico até os jurídicos e mercadológicos, oficina de desenvolvimento de negócios, mentoria, acompanhamento e acesso a rede de contatos. Considerando a nova metodologia desenvolvida, os jovens passarão por dois encontros de ideação, cada um com seis horas de duração, e pelo processo de validação, um pouco mais longo – quatro encontros de seis horas.

São considerados elegíveis para esse programa os projetos ou empreendimentos em estágio inicial que apresentem, cumulativamente, as seguintes características:

- Utilizem tecnologia como parte relevante do modelo de negócio;
- Apresentem modelo de negócio inovador, replicável e escalável, com potencial para serem desenvolvidos na cidade de São Paulo;
- Estejam em fase de validação junto aos potenciais clientes e demonstrem potencial de viabilidade técnica e econômica.

**Figura – Plano de Trabalho do Programa Vai Tec**

RESUMO DO PLANO DE TRABALHO - PROGRAMA VAI TEC - DEZ 2014 A DEZ 2016	INDICADOR FÍSICO	
	UNIDADE	QUANTIDADE
2.1 Elaborar Editais de chamamento anuais (2014,15 e 16)	Editais	3 (o 3º Edital será lançado até o final de dez)
2.2 Criar, desenvolver e implantar página na internet para inscrição dos projetos	Páginas Publicadas	3
2.3 Constituir Comissão de Avaliação	Nomeações e Atas	2 (1 p/ 2017)
2.4 Produzir campanha e materiais de divulgação	Relatório da Campanha	2 (1 p/ 2017)
2.5 Desenvolver processos de gestão, formalização da concessão de subsídios e prestação de contas dos projetos	Normas e Processos	2 (1 p/ 2017)
2.6 Avaliação Coletiva Anual	Atas e Sistematização	1 (2 p/ 2017 e 18)

Fonte: Relatório de Atividades Vai Tec 2014 – 2016 (pg. 8)

**Avaliação do Programa Vai Tec:** Inicialmente, em edições anteriores, o VAI TEC selecionava e apoiava empreendimentos apenas via recurso financeiro, sem oferecer outro tipo de suporte, como capacitação técnica. Mas, mudanças significativas foram promovidas nesse aspecto, recentemente<sup>20</sup>, na 3ª edição do programa. Essa terceira edição do VAI TEC selecionou 24 negócios inovadores de jovens nas periferias de São Paulo, que utilizam a tecnologia como modelo de negócio para torná-los mais sustentáveis. Eles participam de um programa intensivo de seis meses, de outubro de 2018 a março de 2019, com oficinas, mentoria e acompanhamento, além de receberem um aporte de R\$ 32 mil cada um.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, temos observado um crescente número de inovações voltadas para a gestão pública. No entanto, as bases teóricas que tratam de inovação, de um modo geral, a maioria aborda mais experiências no ambiente privado. Este trabalho buscou, ainda que de forma preliminar, situar a base teórica pertinente ao objeto da pesquisa, partindo de conceitos originalmente voltados ao setor privado, para embasar as iniciativas inovadoras descritas no trabalho.

<sup>20</sup> A primeira avaliação do Programa Vai Tec ocorreu ao final do ano de 2016 (referente ao período de 2014 a 2016). Ao analisar os critérios de avaliação e a implementação das duas primeiras edições, desafios e dificuldades foram encontrados pelos empreendedores e pelo governo para transformar ideias em oportunidades em potencial. Então, em 2017 houve uma reestruturação desse programa.

Um dos principais desafios desse estudo foi a produção de dados sistemáticos sobre o ambiente empreendedor no Brasil e o acesso a informações confiáveis, considerando que a coleta do conjunto extensivo de indicadores utiliza várias fontes, principalmente públicas, cuja publicação acontece com defasagem (até três anos, como o PIB dos Municípios, publicado pelo IBGE). No entanto, à partir da compreensão dos fatores descritos pelo Índice das Cidades Empreendedoras e Índice das Universidade Empreendedoras, foi possível identificar a necessidade de se priorizar o desenvolvimento de políticas públicas para qualificação do capital humano, à partir da parceria com universidades e desenvolvimento de cursos voltados a capacitação empreendedora, e a promoção de cultura empreendedora na esfera pública, com a adoção de uma política voltada a inovação organizacional na administração pública, como no caso do Estado de São Paulo . A falta de regulação e normas assim como ainda a pouca disseminação da educação empreendedora nas universidades e investimento em capital humano e formação de competências e habilidades essenciais para o desenvolvimento do empreendedor são áreas que o estado e a universidade, precisam atuar para aumentar o número de empreendedores e tornar o ambiente mais favorável para empreender negócios sustentáveis. Portanto, a sinergia entre setor público com diferentes atores (universidades, empreendedores, sociedade civil) é benéfica para ambos os lados, pois essa aproximação possibilita estabelecer uma relação de confiança e colaborativa afim de prestar serviços e solucionar problemas com maior qualidade, eficiência, eficácia e efetividade e ampliar a escala, o acesso aos serviços oferecidos e o público beneficiado. Além disso, a solução de desafios de interesse público, o aumento de oportunidade da participação cidadã, expansão da atividade empreendedora, geração de emprego e renda, bem como a satisfação dos cidadãos implica em uma atuação mais duradoura e sustentável no alcance dos objetivos do governo e das expectativas da comunidade no que tange a custo/benefício e impacto.

Um os principais problemas relacionados a descontinuidade de PMEs deriva-se da falta de qualificação e capacitação dos empreendedores responsáveis pela gestão destas empresas. Políticas públicas têm sido desenvolvidas com propósito de fomentar iniciativas empreendedoras, voltadas ao público de baixa renda e maior vulnerabilidade, considerando que a mudança começa nas cidades e a

administração pública municipal tem a seu favor a proximidade com o cidadão, o poder de inovar e resolver alguns dos problemas no curto prazo.

Iniciativas pioneiras como o Pitch Gov e Vai Tec são exemplos de programas que possibilitam a participação cidadã e apesar de terem sido lançadas há pouco tempo (ambas estão em sua terceira edição) já demonstram que são uma tendência que está se consolidando cada vez mais no mercado. Estes iniciativas demonstram a repercussão positiva de empreender e inovar no setor público em áreas estruturais como educação, saúde, serviços e gestão pública para o melhor atendimento do cidadão. Estes programas se mostram como alternativas viáveis para a promoção do desenvolvimento econômico e social sustentável, a geração de trabalho e renda, a redução de desigualdades regionais, a atração de investimentos e o fomento a educação empreendedora e tecnológica com foco na resolução de problemas. O Pitch Gov, programa estadual, aproxima gestores públicos de startups, enquanto o Vai Tec, programa municipal, estimula e apoia financeiramente o desenvolvimento de empreendimentos inovadores que utilizem tecnologia (especialmente Tecnologia da Informação e Comunicação), como parte essencial do modelo de negócios, desenvolvidos por jovens de baixa renda. Ambos os programas são voltados à inovação tecnológica para solução de desafios de interesse público, no entanto, o Pitch Gov possibilita a participação mais ampla da sociedade civil, que o Vai Tec, que restringe a participação aos jovens da periferia. Programas como Vai Tec a nível municipal, Pitch Gov a nível estadual, tem buscado conectar startups e todo o ecossistema de empreendedores, que desejam ganhar escala e causar impacto positivo, com gestores públicos, em busca de inovação e com vontade de fazer a diferença. Nestes três anos de implementação dos programas, percebe-se a necessidade de realizar o acompanhamento da implementação destes, o monitoramento e avaliação dos resultados, assim como a análise do impacto das startups no governo e na sociedade, por meio de indicadores, critérios e outras metodologias e ferramentas de mensuração. Considerando que ambos os programas tratam de desafios diversos, de interesse público, pressumi-se a dificuldade de alinhar os profissionais que elaboraram os desafios das secretarias com aqueles a conduzir os testes em conjunto com as startups e em decidir entre desafios abertos ou desafios específicos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADESAMP <http://www.adesampa.com.br/wp-content/uploads/2016/12/ratividades.pdf>
- BARROS, Aluizio Antonio de and PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de administração contemporânea* [online]. 2008, vol.12, n.4, pp.975-993, apud ICE (2017).
- BRANDÃO, S. Monteiro; FARIA, Maria de F. Bruno. Inovação no setor público: análise de produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Rio de Janeiro* 47, 2013.
- BOURDIEU, Pierre. A distinção. São Paulo: EDUSP. 2007, apud ICE (2017, p 59)
- BORGES, A. Desenvolvendo argumentos teóricos a partir de estudos de caso: o debate recente em torno da pesquisa histórico-comparativa, *Associação Nacional de História – ANPUH XXIV, Simpósio Nacional de História*, 2007.
- BRAZIL LAB  
<https://brazillab.org.br/noticias/5-startups-que-prometem-levar-inovacoes-ao-setor-publico>  
<https://brazillab.org.br/noticias/o-brasil-precisa-construir-um-governo-100pct-digital>  
<https://brazillab.org.br/noticias/inovacao-no-setor-publico-qual-desafios-esperar-em-2019>
- CALLAWAY, Stephen K. Elements of infrastructure: factor driving internacional entrepreneurship, *New England Journal of Entrepreneurship*, v.7,n.1,p.27,2004, apud ICE, 2017.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas, em *Parcerias Estratégicas*, n. 8, CGEE/MCT, Brasília, 2000.
- CAVALCANTI, M.; PEREIRA, A. Estratégias de inovação para o Brasil: por que o Brasil não inova? XXV Forum Nacional, O Brasil de Amanhã, Rio de Janeiro, 2013.
- DE VRIES, H.A; BEKKERS, V. J. J. M, TUMMERS, L.G. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda Speyer EGPA, conference, 2014.
- COELHO, Fernando de Sousa. Afinal, o que é inovar na Gestão e Políticas Públicas?. *Revista Prêmio Mário Covas*, São Paulo. p. 46-49, 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. SP.: Campus, 2012.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1986.
- \_\_\_\_\_. Innovation and entrepreneurship – Practice and Principles. New York: Harper.1985.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor – Prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- \_\_\_\_\_. Inovação e espírito empreendedor – Prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning. 2008
- ETZKOWITZ, H. ;LEYDESDORFF, L. The triple helix: university industry-government relations - a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, v. 14, n. 1, 1995, apud ICE 2017.
- GEERTZ, Clifford. The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books. 1973. Schmidt, Carla Maria; apud ICE (2017, p. 53).
- FARAH, Maria Ferreira Santos. Gestão Pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. *EAESP/FGV. RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 31 (4):126-56. Julho/agosto, 1997.
- FATEC, Sebrae. Justificativas para implantação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação, p. 2. Governo do Estado de São Paulo. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. 2014.
- GARCIA, Ana Caroline. Mensuração de desempenho e avaliação de negócios sociais: Mapeamento de metodologias e ferramentas. Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo: USP - EACH. 2015.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arlinda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63. 1999.
- GOELLNER Isabella de Araújo. Inovação Governamental: análise da produção brasileira à luz da literatura internacional. *Boletim de Análise Político – Institucional*. nº 10. Jul-dez, 2016.
- GUIOMAR, Tiago. Gestão do Conhecimento: A importância da Inovação e da Competitividade numa Organização do Século XXI. (Tese Doutorado). Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2014, apud ICE 2017.
- ICE - Índice de Cidades Empreendedoras 2017. Endeavor, São Paulo, 2017. <https://info.endeavor.org.br/ice2017>
- IUE - Índice de Universidades Empreendedoras 2016.Brasil Júnior at <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/17112016-Livro-Universidades-Empreendedoras.pdf>
- MAZZUCATO, Maria. O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.
- MOTA COELHO, Meire L. G. Monteiro. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*. Brasília. Vol. 61, nº 3, p. 233 – 247. Jul/Set, 2010.

- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.
- PINHO, José Antônio Gomes de; SANTANA, Mercejane Wanderley. Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico conceitual. Escola de Administração – UFBA. Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA. Bahia, 1998.
- PITCHGOV. [https://www.sympla.com.br/pitch-govsp-20\\_\\_198550](https://www.sympla.com.br/pitch-govsp-20__198550), em 07/12/2018
- <http://pitchgov.com.br/>; [http://www.governo.sp.gov.br/arquivos/biblio/17/Pitch\\_Gov.SP\\_\\_Relatorio\\_1\\_edicao.pdf](http://www.governo.sp.gov.br/arquivos/biblio/17/Pitch_Gov.SP__Relatorio_1_edicao.pdf); <https://startupi.com.br/2017/11/governo-anuncia-finalistas-da-2a-edicao-do-pitch-gov-sp/>
- PLONSKI, Guilherme Ary. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005, apud ICE 2017.
- PRODANOV, Cleber Cristiano, ERNANI, Cesar de Freitas. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. Instituições para inovação, reflexões sobre uma agenda de desenvolvimento pra o longo prazo, Brasília: Presidência da República, 2009.
- SARKAR, Soumodip. Empreendedorismo e inovação. Escolar Editora, 2007, apud ICE (2017, p 53).
- SCHUMPETER, A. Joseph. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda., 1997.
- \_\_\_\_\_. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar. 1984.
- \_\_\_\_\_. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982
- SOUZA, Celina. Política públicas: uma revisão da literatura. Sociologias. Porto Alegre, ano 8, nº16. Julho/dezembro. 2006
- VAI TEC <http://adesampa.com.br/vaitec3/>

## Fundamentos legais

- BRASIL. Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007. Dispõe sobre o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e dá outras providências. 2007.
- BRASIL. Lei Federal nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências (“Lei da Inovação” regulamentada pelo Decreto Fed. 9.283/18). 2004.
- BRASIL. Lei nº 12.852, de 05 de agosto de 2013. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE. 2013.
- BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nº 8.429/1992 e 9.790/1999. 2014.
- BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973/2004 e outras disposições. 2018.
- SÃO PAULO. Lei nº 15.838, de 4 de julho de 2013. Autoriza o Poder Executivo a instituir Serviço Social Autônomo denominado Agência São Paulo de Desenvolvimento - ADE SAMPÁ; institui o Programa para a Valorização de Iniciativas Tecnológicas - VAI TEC, no âmbito da ADE SAMPÁ; modifica dispositivos da Lei nº 14.517/2007: edição municipal. DOM, 5 de julho de 2013.
- SÃO PAULO. Decreto nº 55.461, de 29 de agosto de 2014. Institui a Política Municipal de Estímulo à Inovação e ao Desenvolvimento de Startups na Cidade de São Paulo – Tech Sampa: edição municipal, 2014.
- SÃO PAULO. Decreto nº 55.462, de 29 de agosto de 2014. Regulamenta o Programa para Valorização de Iniciativas Tecnológicas VAI TEC, instituído no âmbito da ADE SAMPÁ, nos termos da Lei nº 15.838/2013: edição municipal, 2014.
- SÃO PAULO. Decreto nº 61.492, de 18 de setembro de 2015. Institui procedimento para apresentação, análise e teste de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública, encaminhadas pela iniciativa privada mediante provocação do Poder Público, e dá providências correlatas: edição estadual. Diário Oficial - Executivo, 2015, p. 3.
- SÃO PAULO. Decreto nº 62.711, de 20 de julho de 2017. Altera o Decreto nº 61.492/2015, que institui procedimento para apresentação, análise e teste de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública, encaminhadas pela iniciativa privada mediante provocação do Poder Público e dá providências correlatas: edição estadual. 2017, p. 1.

## ANEXOS

### ANEXO I - ÍNDICE DE CIDADES EMPREENDEDORAS

Os critérios que formam os rankings temáticos do relatório Índice de Cidades Empreendedoras e determinam o índice final das cidades objeto de avaliação.

- **Ambiente regulatório:** Os processos burocráticos afetam todo ciclo de vida da empresa, desde a sua abertura, recolhimento de tributos até o encerramento de suas atividades. O cumprimento dessas obrigações regulatórias exige do empreendedor recursos (como tempo, capital, profissionais especializados), que representam parte considerável dos seus custos de operação. Três são os principais indicadores dos ambientes regulatórios: tempo de processos (tempo de abertura de empresa para regularização de imóveis e taxa de congestionamento em tribunais estaduais); custos dos impostos (ICMS, IPTU, ISS e número médio de incentivos fiscais) e complexidade tributária (obrigações acessórias, número de atualizações tributárias e CNDS). Quando o ambiente regulatório se apresenta complexo, burocrático e muito custoso, as dificuldades estimulam práticas ilegais, como o não cumprimento de obrigações fiscais e regulamentares, seja por meio do funcionamento informal ou da sonegação parcial ou total de tributo, prejudicando também a concorrência entre empresas. O grau de burocracia e carga tributária impactam inversamente os incentivos para a abertura de novos negócios, estimulando o funcionamento informal em condições ilegais e sonegação de impostos.

AMBIENTE REGULATÓRIO				
Tempo de Processos	Custo de Impostos		Complexidade Tributária	
Tempo de Abertura de Empresas (em dias)	Aliquota interna média do ICMS <sup>1</sup>	Aliquota média do IPTU	Obrigações Acessórias estaduais <sup>1</sup>	Obrigações Acessórias municipais
Tempo para Regularização de Imóveis (em dias)	Número médio de Incentivos fiscais estaduais <sup>1</sup>		Número de Atualizações Tributárias Municipais	
Taxa de congestionamento em Tribunais Estaduais <sup>1</sup>	Aliquota média do ISS		Número de Atualizações Tributárias Estaduais <sup>1</sup>	CNDS Municipais

<sup>1</sup> Indicadores estaduais

Fonte: ICE (2017 p. 21)

**Infraestrutura:** A infraestrutura compreende o conjunto de recursos que, quando oferecidos em boa qualidade pelo governo, impactam positivamente na propensão e capacidade dos empreendedores de instalarem novas empresas (p. 33). A conectividade física – acesso rápido por rodovias, aeroportos e portos para receber e escoar produtos com agilidade e segurança – quanto a conectividade (que permite expandir a cobertura no mercado consumidor, aumentar a competitividade e alcançar mercados internacionais) são fatores decisivos no momento de abrir um negócio ou expandir as operações relata Callaway (2004), apud ICE (2017). O transporte interurbano – representado pela conectividade via rodovias, número de passageiros em vôos diretos, distância ao porto mais próximo - e condições urbanas - avaliadas com base na população com acesso a internet, preço médio do metro quadrado, custo médio da energia elétrica, índice de fluidez no trânsito e taxa de homicídios - são os principais indicadores adotados pelo ICE (2017) para avaliar o pilar infraestrutura. O funcionamento das empresas depende também das condições locais impostas para a criação e manutenção de instalações adequadas, que variam de acordo com a localização geográfica das empresas, fatores esses que podem ser crucial na decisão de iniciar um negócio em determinado local.

INFRAESTRUTURA					
Transporte Interurbano			Condições Urbanas		
Conectividade via rodovias (em km)	Número de passageiros em voos diretos (por ano)	Distância ao porto mais próximo (em km)	% da população com acesso a internet rápida	Preço médio do m <sup>2</sup>	Custo médio da energia elétrica
			Índice de fluidez do trânsito	Taxa de homicídios (para cada 100 mil habitantes)	

Fonte: ICE (2017, p. 33)

**Mercado:** Para que as empresas cresçam gerando mais empregos e desenvolvimento local é necessário que haja um mercado consumidor para comprar os produtos ou contatar este serviço, observa Barros et al (2008). Quando o mercado está com bom desempenho em determinada área, é comum atrair empreendedores interessados em ultrapassar as fronteiras locais, destaca o Relatório ICE 2017 (p.38). O acesso ao mercado internacional oferece oportunidades de inovação, alcance de consumo e competição, ampliando as possibilidades de ação estratégica das empresas e diversificando sua atuação, acrescenta o referido relatório. O ICE apresenta dois indicadores para monitorar o mercado: Desenvolvimento Econômico - determinado pelo PIB Total, Crescimento real médio do PIB e Proporção de Empresas Exportadoras com Sede na Cidade - e Clientes Potenciais, avaliados a partir do PIB per Capita; Relação proporcional entre grandes, médias empresas e entre médias e pequenas empresas e médias das compras públicas por empresas.

MERCADO					
Desenvolvimento Econômico			Clientes Potenciais		
PIB Total	Crescimento real médio do PIB (últimos 3 anos)	Proporção de Empresas Exportadoras com Sede na Cidade	PIB per Capita	Média das proporções entre grandes e médias empresas e médias e pequenas	Média das compras públicas por empresa

Fonte: ICE (2017, p 39)

**Acesso a capital:** A disponibilidade de recursos para investir no negócio, seja em sua fase inicial seja em momentos de crescimento, é determinante para o futuro da empresa. O “custo” de acessar esses recursos/investimentos é considerado pelos stakeholders como o principal entrave a ser superado na abertura de um novo negócio, pondera Burkowski (2009). Considerando que nem sempre os empreendedores dispõem de recursos financeiros suficientes para realizar seus projetos, Mello (2011) considera fundamental compreender os principais fatores que caracterizam o Acesso a Capital disponível para empresas. Além dos investimentos em capital, Titwicz (2003) ressalta a possibilidade de que serviços complementares, como capacitações gerenciais, possam ser acionados, criando condições para maiores ganhos para ambas as partes: o empreendimento se moderniza, cresce e atrai clientes; e, assim, o retorno aos investidores é dado de forma mais eficaz. No Brasil, as duas principais formas para novos empreendimentos captarem recursos financeiros, segundo Lang (1996) é o Capital Disponível via Dívida (realizado por bancos – privados ou públicos) e o acesso Capital de Risco (a partir da venda de uma parte do novo empreendimento). Ambas as formas podem gerar um efeito multiplicador no investimento empreendido, de maneira rápida e abrangente, complementa esse autor. o Relatório ICE 2017 (p 44) estabeleceu os seguintes indicadores para avaliar o acesso de empreendedores ao capital: Capital Disponível via Dívida (com base em operações de crédito por município) e o Acesso a Capital de Risco (Proporção relativa de Investimentos em Venture Capital, Proporção relativa de investimentos em Private Equity e Capital poupado per capita):

ACESSO A CAPITAL			
Capital Disponível via Dívida		Acesso a Capital de Risco	
Operações de crédito por município (em relação ao PIB)	Proporção relativa de Investimentos em Venture Capital	Proporção relativa de investimentos em Private Equity	Capital poupado per capita

Fonte: ICE (2017, p 45)

**Inovação:** O atual contexto globalizado e interconectado requer que os empreendedores estejam atentos e integrados às inovações apresentadas no mercado, que os investidores sejam criativos e produzam novas tecnologias capazes de otimizar o tempo gasto pelas pessoas em suas tarefas cotidianas, argumentam Ferreira (2008) e Lopes (2011). As inovações apresentadas pelas empresas que alimentam a competitividade e, conseqüentemente, geram maiores lucros para aquelas que mais se destacam segundo o ICE (2017, p 40). Os componentes cruciais para o processo de inovação tecnológica pelas empresas são sintetizados pelo ICE (2017, p 40) na tabela a seguir. No processo de inputs temos a apuração da proporção de Mestres/Doutores e funcionários, em Ciência e Tecnologia, média de investimentos do BNDES e FINEP, o índice de infraestrutura tecnológica local e proporção de contratos de concessões. Nos outputs é avaliado a quantidade de empresas com patentes e softwares próprios, o número de empresas de economia criativa, de indústrias inovadoras ou ligadas à tecnologia.

INOVAÇÃO				
Inputs			Outputs	
Proporção de Mestres e Doutores em Ciência e Tecnologia (para cada 100 empresas)	Média de investimentos do BNDES e FINEP (por empresa)	Índice de Infraestrutura Tecnológica	Proporção de empresas com patentes (para cada 1000 empresas)	Tamanho da economia criativa (em relação ao total de empresas)
Proporção de funcionários nas áreas de Ciência e Tecnologia (em relação ao total de funcionários)		Contratos de concessões (para cada 1000 empresas)	Tamanho da indústria inovadora (em relação ao total de empresas)	Tamanho das empresas TIC (em relação ao total de empresas)

Fonte: ICE (2017, p 51)

**Capital Humano:** Ao eleger o Capital Humano como um indicador o ICE (2017, p 45) explicita que por trás da constituição de

empreendimento está a expectativa e necessidade de oferta local de recursos humanos qualificados, para suportar o atendimento à demanda de novos negócios e contribuir para aumentar o potencial de inovação da empresa no médio e longo prazo. Nesse sentido, tanto a qualificação quanto a capacitação contínua do quadro de trabalhadores são essenciais para que as empresas sejam capazes de crescer e aumentar sua produtividade. Um dos indicadores que compõem o pilar de capital humano é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que mede a qualidade da educação das escolas, com base na frequência dos alunos nas aulas e no seu desempenho em provas padronizadas de português e matemática, aplicadas pelo INEP, segundo ICE (2017, p 59). Nesse sentido, os indicadores utilizados para compor essa dimensão do ICE foram divididos em dois grupos. O primeiro avalia a mão de obra básica (do ensino fundamental, médio e técnico da cidade) através dos índices do IDEB e do Enem, além da proporção de adultos com ensino médio completo. O segundo avalia a mão de obra qualificada, mensurando a faixa mais escolarizada da população, tendo como parâmetros as dinâmicas do ensino superior e o custo de contratar profissionais em nível de direção a proporção de adultos com pelo menos o Ensino Superior completo, Proporção de concluintes em cursos superiores de alta qualidade. Proporção de matriculados no Ensino Técnico e profissionalizante, o Custo médio de salários de dirigentes e o Número absoluto de concluintes em cursos superiores de alta qualidade.

CAPITAL HUMANO				
Mão de Obra Básica			Mão de Obra Qualificada	
Nota do IDEB nos anos finais (8º e 9º anos)	Proporção de adultos com pelo menos o Ensino Médio completo	Taxa de alunos matriculados no Ensino Médio na idade certa (entre 15 e 17 anos)	Proporção de adultos com pelo menos o Ensino Superior completo	Proporção de concluintes em cursos superiores de alta qualidade (notas 4 e 5 do ENADE)
	Nota média no ENEM	Proporção de matriculados no Ensino Técnico e profissionalizante	Custo médio de salários de dirigentes	Número absoluto de concluintes em cursos superiores de alta qualidade (notas 4 e 5 do ENADE)

Fonte: ICE (2017, p. 57)

**Cultura Empreendedora:** Uma comunidade que apresenta uma cultura empreendedora fortalecida é capaz de compreender e usufruir de novas oportunidades, na medida em que gera fortes vantagens competitivas para os empreendimentos localizados nestes contextos, afirma Sarkar (2007). Há diferentes concepções de cultura empreendedora, relata o ICE (2017). Entre elas a definição proposta Geertz (1973), que considera a cultura é produto das ações por um processo contínuo, através do qual indivíduos dão sentido à suas ações e, mesmo já estabelecida, necessita também ser constantemente promovida. Dentre as vantagens competitivas de um município com forte cultura empreendedora, a autora, cita como exemplos a criação de novas tecnologias pelas empresas e sua aceitação e incorporação pelos indivíduos. Outros fatores fundamentais que conformam uma Cultura Empreendedora, dizem respeito à Imagem do Empreendedorismo nas Cidades. Este índice é composto majoritariamente pela percepção dos indivíduos, ou seja, como eles enxergam empresas e empreendedores e como se relacionam com eles. Em cidades com maior pontuação neste determinante, a população considera os empreendedores como indivíduos respeitados e acreditam que o desenvolvimento do país também depende deles. A percepção positiva dos empreendedores e de como estes se relacionam com seus funcionários também é crucial. Esse relacionamento positivo, em culturas empreendedoras fortes, gera um sentimento de que a carreira empreendedora é uma boa opção e, logo as pessoas incentivarão seus parentes/conhecidos a investirem também nessa carreira. Com relação a cultura empreendedora, diferentemente de outros pilares, os aspectos culturais são pouco tangíveis, uma vez que envolvem o inconsciente coletivo da população, o que aumenta muito o grau de subjetividade da análise. A pesquisa do ICE conclui que em cidades onde a atuação do governo como contratante é muito predominante (como em Brasília, última colocada e exceção entre as cidades do Centro Oeste) e em cidades em que grandes empresas respondem pela maior parte do mercado de trabalho (como é o caso das maiores cidades do Sul e do Sudeste), a figura do empreendedor e a prática do empreendedorismo tendem a perder relevância. Uma das dimensões para que uma determinada sociedade ou localidade apresente potencial da população para empreender com alto impacto diz a índices como a capacidade de sonhar grande, a proatividade, criatividade e à visão de oportunidades. Outros fatores fundamentais dizem respeito à Imagem do Empreendedorismo nas Cidades, índice este composto basicamente pela percepção e crenças dos indivíduos, com intuito de revelar como eles enxergam empresas e empreendedores e como se relacionam com eles.

CULTURA EMPREENDEDORA					
Potencial para Empreender com Alto Impacto		Imagem do empreendedorismo			
Índice de Sonho Grande	Índice de Proatividade	% da pop. que afirma que os empreendedores são respeitados	% da pop. que vê histórias de empreendedores na mídia	Percepção positiva sobre a relação entre empreendedores e funcionários	% da pop. que incentivaria um familiar a empreender
Índice de Criatividade	Índice de Visão de Oportunidades	% da pop. que acredita que o desenvolvimento do país depende dos empreendedores	% da pop. que acha que empreender na sua cidade é muito complicado	% da pop. que conhece empreendedores pessoalmente	De 0 a 10 quanto o empreendedorismo é a melhor opção de carreira

Fonte: ICE (2017, p.63)

O índice final e os rankings de cada um dos sete determinantes apresentados no relatório derivam da aplicação do framework para essas cidades, conforme demonstrado na figura apresentada a seguir, com base no ICE 2017:



Fonte: ICE (2017, p.82)

A capital de São Paulo, apresenta a melhor posição nos pilares ambiente regulatório, infraestrutura, acesso a capital e inovação. Por outro lado, carece de políticas públicas para melhorar o desempenho no que diz respeito ao Ambiente Regulatório, Cultura Empreendedora e Capital Humano como pode ser visto a seguir:

**Ambiente Regulatório - 25ª posição:**

A prefeitura de São Paulo, através da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, juntou todos os atores envolvidos na abertura de uma só empresa, incluindo Junta Comercial, Receita Federal e Bombeiros e desenvolveu o Projeto Empreenda Fácil (benchmark nacional) que possibilita que uma empresa que não precise do alvará de funcionamento possa ser aberta no mesmo dia, enquanto a que necessita de alvará pode ser aberta em até 5 dias úteis. Por meio de processo on-line é feita a autodeclaração do empreendedor, a classificação de risco padronizada, a análise de viabilidade (cruzamento do local desejado para o negócio e a atividade econômica a ser realizada).

Apesar do relevante êxito do projeto (como a abertura de uma empresa de baixo risco no prazo médio de 5,5 dias, sem incluir licenças estaduais), há a necessidade de integrar o Governo do Estado de São Paulo ao esforço de simplificar processos, de modo a beneficiar empreendedor integralmente, ressalta a Endeavor. (fonte: ICE, 2017; Sarfati e Fernandes, 2013)

**Infraestrutura: 1ª posição:**

Aspectos positivos: Rede de conectividade favorável: Proximidade à diversos polos econômicos,

acesso a importantes rodovias, a aeroportos (Guarulhos e Congonhas) que são os principais terminais de distribuição de vôos domésticos e internacionais no país, proximidade ao Porto de Santos. Tem reduzido muito a violência urbana, além de cobrar uma das mais baixas tarifas de energia elétrica.

Aspectos negativos: alto preço dos imóveis e trânsito lento, ambos problemas típicos de cidades grandes e que tem afetado a qualidade de vida de sua população. Fonte: ICE (2017, p.36).

**Mercado** – 2ª posição: Potência econômica, com o maior PIB do país, um dos líderes do crescimento econômico; maior polo econômico do país; a proporção de empresas exportadoras localizadas na cidade geram emprego e renda por meio da produção de diversos bens e serviços e, com isso, contribuem para que ela seja um dos destinos mais competitivos do Brasil.

**Acesso a capital** – 1ª posição: concentra 60% do capital de risco e 56% do total de crédito concedido entre as 32 cidades.

**Inovação** – 5ª posição: São Paulo aparece entre as cinco primeiras cidades desempenho acima da média, tanto em inputs quanto em outputs. Essa estrutura produtiva decorre do acesso à mão de obra qualificada para atuar nas áreas de C&T, ao número de patentes e aos investimentos públicos, tais como o do BNDES e da FINEP – predominantes no Sul e Sudeste do país. Fonte: ICE (2017, p 54).

**Capital Humano** - 16ª posição: Índice de Mão de Obra Básica - 20ª posição

Essa avaliação é baseada em conjunto de fatores: a) desempenho dos alunos no Enem; b) proporção de adultos com ensino médio completo; c) proporção de adultos com ensino superior completo; d) proporção de alunos com formação superior em cursos avaliados como sendo de alta qualidade; e) o salário médio dos dirigentes. Fonte: ICE (2017, p 59).

**Cultura Empreendedora** = 20ª posição: Grandes empresas respondem pela maior parte do mercado de trabalho na capital paulista.



### ANEXO III – LINHAS DE FOMENTO À INOVAÇÃO: DESENVOLVE SP

ITENS	LINHA INCENTIVO À TECNOLOGIA	INOVACRED
<b>Tipo de Projeto</b>	Financia projetos para o desenvolvimento e a transferência de tecnologia, criação de novos produtos, processos ou serviços, investimentos em infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento, que incorporem ganhos tecnológicos ou processos inovadores às pequenas e médias empresas.	Financia projetos inovadores para a introdução de novos produtos, processos, serviços, marketing, inovação organizacional, e aperfeiçoamento de tecnologia já existente.
<b>Perfil da empresa (faturamento anual)</b>	De R\$ 360 mil até R\$ 300 milhões	Até R\$ 90 milhões
<b>Juros</b>	0,00% a.m. (+ SELIC) para prestações pagas em dia ou 0,33% a.m. (+SELIC) para prestações em atraso.	0,00% a.m. para prestações pagas em dia ou 0,56% a.m. para prestações em atraso.
<b>Prazo Carência</b>	e Até 120 meses e 24 meses de carência	Até 96 meses de prazo e 24 meses de carência
<b>Itens financeiros</b>	<p>Máquinas, equipamentos, consultorias, laudos técnicos, certificações, análises laboratoriais, reformas e outros itens essenciais para a execução do projeto;</p> <p>Aquisição de material permanente e de insumos utilizados no projeto de pesquisa;</p> <p>Aquisição, transferência e absorção de tecnologia, desde que incorporadas ao projeto, e exceto quando relativas a empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico que o cliente;</p> <p>Aquisição de softwares ou simuladores de processos;</p> <p>Desenvolvimento de tecnologia de informação;</p> <p>Capital de giro associado; Desenvolvimento de produtos e processos, incluindo gastos com compra, absorção e adaptação de tecnologia;</p> <p>Implantação de programas e contratação de consultorias especializadas em gestão empresarial, ambiental, da qualidade e do conhecimento, inclusive os direcionados à obtenção de certificações de qualidade;</p> <p>Capacitação e treinamento em técnicas e métodos de gestão de empresas, voltados para a qualidade, inovação, meio ambiente e marketing;</p> <p>Adequação às especificidades de produtos e embalagens, com vistas à inserção em novos mercados;</p> <p>Despesas com registros de marcas, certificações e patentes.</p>	<p>Equipes participantes do projeto;</p> <p>Equipamentos e instrumentos (nacionais e importados);</p> <p>Matérias-primas e material de consumo;</p> <p>Compra de tecnologia; Assistência técnica e serviços de consultoria;</p> <p>Obras civis diretamente associadas ao projeto; Patenteamento e licenciamento;</p> <p>Aluguel de material promocional pertinente à difusão da inovação;</p> <p>Serviços de engenharia consultiva;</p> <p>Acesso à banco de dados;</p> <p>Treinamento no país e no exterior, através de cursos e estágios ligados ao projeto de inovação;</p> <p>Softwares customizados; Concepção e desenvolvimento de software;</p> <p>Ferramental associado a desenvolvimento tecnológico.</p>



## ANEXO IV – DESAFIOS SELECIONADOS PELO PROGRAMA PITCH GOV.SP

Figura – Desafios escolhidos para propostas de soluções por startups

Saúde		
Empresa	Resumo das atividades	Desafio escolhido
<b>Memed</b>	Plataforma para médicos que permite a verificação dos medicamentos disponíveis no mercado brasileiro para consultas e prescrições médicas.	Medicamentos (10) e Consultas (3)
<b>Aquarela</b>	Aquarela oferece ferramentas de <i>Big Data</i> para otimização e segmentação de produtos, podendo aplica-los em indicadores de qualidade.	Triagem de Pacientes (9)
<b>Saúde Controle</b>	Plataforma que armazena informações sobre a saúde dos usuários, tais como resultados de exames, fichas clínicas e históricos médicos.	Monitoramento de Doenças (7)
<b>Plataforma Saúde</b>	Facilita o acesso a avaliações de risco de Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT) por meio de aparelhos portáteis.	Monitoramento de Doenças (7)
<b>AIME</b>	Por meio de análise de dados, permite a realização de previsões em locais com focos de Dengue em diversos formatos, facilitando o acesso pelos usuários.	Prevenção de Doenças (5)
Educação		
Empresa	Resumo das atividades	Desafio escolhido
<b>ClassApp</b>	Plataforma que conecta instituições de ensino, pais e alunos, oferecendo serviços como o compartilhamento de comunicados, eventos e mensagens.	Melhoria do Fluxo de Informações (3)
<b>Árvore de Livros</b>	Permite o acesso a ebooks por meio de qualquer dispositivo, funcionando como uma plataforma interativa para literatura e paradidáticos.	Digitalização de Conteúdo (11)
<b>DEV Tecnologia</b>	Desenvolve soluções para Internet das Coisas, facilitando a conexão de dispositivos e o acesso às informações relativas ao seu uso.	Otimização de Consumo (16)
<b>AppProva</b>	Plataforma online para teste e diagnóstico de alunos e instituições de ensino.	Avaliação Diagnóstica (2)
<b>Leva Eu</b>	Solução para gestão de demandas de viagens, que permite indicar as melhores rotas e minimizar o tempo de paradas.	Otimização do Transporte Escolar (8)
Facilidades ao cidadão		
Empresa	Resumo das atividades	Desafio escolhido
<b>Nama</b>	Automatiza conversas com seus clientes por meio de robôs de Inteligência Artificial, melhorando o atendimento e reduzindo custos.	Integração dos canais de atendimento (6)
<b>iaiNet</b>	Ferramenta de monitoramento do fluxo de pessoas em ambientes públicos e privados através de antenas de wi-fi e <i>Big Data</i> .	Otimização dos postos do Acesso SP (4)
<b>GetNinjas</b>	Plataforma de contratação de serviços online, permitindo a aproximação entre clientes e profissionais, como professores de inglês e costureiras.	Potencialização de Profissionais (1)
<b>Hand Talk</b>	Realiza tradução digital e automática para a língua de sinais por meio de intérprete virtual em formato 3D que transforma textos em Libras.	Integração de Canais de Atendimento (6)
<b>Solution</b>	Plataforma que facilita aos cidadãos o acesso a ofertas de cursos de qualificação profissional e de educação empreendedora.	Otimização dos Postos do Acesso SP (4)

## Educação

Empresa	Resumo das atividades	Desafio escolhido
<b>ClassApp</b>	Plataforma que conecta instituições de ensino, pais e alunos, oferecendo serviços como o compartilhamento de comunicados, eventos e mensagens.	Melhoria do Fluxo de Informações (3)
<b>Árvore de Livros</b>	Permite o acesso a ebooks por meio de qualquer dispositivo, funcionando como uma plataforma interativa para literatura e paradidáticos.	Digitalização de Conteúdo (11)
<b>DEV Tecnologia</b>	Desenvolve soluções para Internet das Coisas, facilitando a conexão de dispositivos e o acesso às informações relativas ao seu uso.	Otimização de Consumo (16)
<b>AppProva</b>	Plataforma online para teste e diagnóstico de alunos e instituições de ensino.	Avaliação Diagnóstica (2)
<b>Leva Eu</b>	Solução para gestão de demandas de viagens, que permite indicar as melhores rotas e minimizar o tempo de paradas.	Otimização do Transporte Escolar (8)

## Facilidades ao cidadão

Empresa	Resumo das atividades	Desafio escolhido
<b>Nama</b>	Automatiza conversas com seus clientes por meio de robôs de Inteligência Artificial, melhorando o atendimento e reduzindo custos.	Integração dos canais de atendimento (6)
<b>iaiNet</b>	Ferramenta de monitoramento do fluxo de pessoas em ambientes públicos e privados através de antenas de wi-fi e Big Data.	Otimização dos postos do Acesso SP (4)
<b>GetNinjas</b>	Plataforma de contratação de serviços online, permitindo a aproximação entre clientes e profissionais, como professores de inglês e costureiras.	Potencialização de Profissionais (1)
<b>Hand Talk</b>	Realiza tradução digital e automática para a língua de sinais por meio de intérprete virtual em formato 3D que transforma textos em Libras.	Integração de Canais de Atendimento (6)
<b>Solution</b>	Plataforma que facilita aos cidadãos o acesso a ofertas de cursos de qualificação profissional e de educação empreendedora.	Otimização dos Postos do Acesso SP (4)

Fonte: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Manual-Pitch-Gov-Vers%C3%A3o-Web.pdf>

O Pitch Gov é um programa aberto para aproximar governos e startups criado pela Associação Brasileira de Startups em parceria com o Governo do Estado de São Paulo. Entre em contato: [pitchgov@abstartups.com.br](mailto:pitchgov@abstartups.com.br) [brimprensa@abstartups.com.br](mailto:brimprensa@abstartups.com.br) [https://www.sympla.com.br/pitch-govsp-20\\_198550](https://www.sympla.com.br/pitch-govsp-20_198550), em 07/12/2018.

## ANEXO V – DESAFIOS SELECIONADOS PELO PROGRAMA VAI TEC

**Negócios selecionados:**

Informações sobre os projetos selecionados na 1ª e na 2ª edição

RESULTADOS	1ª EDIÇÃO		2ª EDIÇÃO	
	Nº DE PROJETOS	%	Nº DE PROJETOS	%
Numero de projetos vencedores	67		74	
Projetos com TIC	59	88,05%	62	83,78%
Mulheres	44	65,67%	41	55,41%
Negros, Pardos ou Indígenas	31	46,26%	46	62,16%
Pessoas com Baixa Renda	12	17,91%	46	62,16%
Jovens	37	55,22%	43	58,11%
Deficientes	1	1,49%	1	1,35%
Idoso	0	0,00%	0	0,00%
PJ	0	0,00%	3	4,05%
Subprefeituras / Regiões Vulneráveis	22	32,84%	50	67,57%
Casa Verde, Aricanduva ou Ipiranga	7	10,44%	0	0,00%
Vila Prudente ou Penha	0	0,00%	2	2,70%
Itaquera, Pirituba, Capela do Socorro, Jaçanã/ Tremembé ou Freguesia/Brasilândia	5	7,46%	11	14,86%
Campo Limpo, Ermelino Metarezzo, M'Boi Mirim, São Mateus ou São Miguel Paulista	10	14,92%	13	17,57%
Itaim Paulista, Perus, Sapopemba, Cidade Ademar, Gueianases, Parelheiros ou Cidade Tiradentes	0	0,00%	24	32,43%

Fonte: Relatório de Avaliação Vai Tec 2016 (pg. 9)

GARCIA, Ana Caroline. **Empreender no governo é possível: políticas para estimular a inovação no setor público e apoiar o desenvolvimento de negócios sustentáveis.** 60 p. Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação Lato Sensu “Legislativo e Democracia no Brasil”. Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo: SP, 2018.