

INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NA INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA – UMA AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI- SEBRAE

Gustavo Passos Fortes¹
Diná Vieira de Matos²
Aline França de Abreu³

Resumo: As empresas de pequeno porte (EPP) exercem grande importância para a economia nacional, porém enfrentam dificuldades características o que acarreta um alto índice de mortalidade empresarial. Nesse sentido a inovação é um fator crítico de sucesso e competitividade no contexto da pequena empresa. Assim, é preciso entender quais os mecanismos que influenciam positivamente a inovação na pequena empresa. Nesse objetivo, esse estudo analisa um grupo de empresas do comércio varejista do vale do São Francisco atendida pelo Programa ALI/SEBRAE-PE, buscando verificar a relação entre comportamento empreendedor e grau geral de inovação. Buscou identificar a correlação dessas duas variáveis identificando as dimensões que mais afetam o comportamento empreendedor que consequentemente podem influenciar a inovação. O estudo destacou a relação direta entre comportamento empreendedor e inovação empresarial, verificando inclusive sua relevância para a ambiência inovadora empresarial.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Comportamento empreendedor. Inovação. Agentes Locais de Inovação.

1 Mestrando em Administração - PROPADM/UFS, Bolsista CAPES. Email: gustavo_fortes@yahoo.com.br

2 Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade São Luís de França. Tutora do curso de Administração Pública à Distância no CESAD/UFS. Email: dinavmattos@yahoo.com.br

3 Doutora em *information technology e innovation management* - faculty of engineering na university of Waterloo. Professora visitante Senior no PROPADM/UFS Email: afdeabreu@gmail.com

1 Introdução

As Pequenas empresas apresentam características únicas de gestão e os empreendedores atuam de forma diferenciada, sem um perfil padrão de atuação, muitas vezes com pouco profissionalismo e organização. Em parte dos casos, essas características e formas de trabalho do empreendedor contribuem de modo negativo para o desenvolvimento da empresa (PELLISSARI, 2007). A prova disso é o nível de mortalidade das empresas, que no Brasil, de cada 100 empresas abertas, 27 fecham as portas antes de completarem dois anos de existência (SEBRAE, 2013).

Nos últimos anos a taxa de mortalidade das pequenas empresas vem apresentando ligeira queda, porém ainda constitui um dado preocupante, e ainda mais preocupante é essa taxa no âmbito do estado de Pernambuco, que constitui o estado com maior índice de mortalidade de empresas, chegando a 42% de mortalidade. Em outras palavras, em Pernambuco, de cada 100 empresas abertas, 42 fecham as portas antes de completarem dois anos de existência, um valor bastante expressivo a comparar com esse dado na realidade brasileira (SEBRAE, 2013).

Nesse contexto, o SEBRAE, por meio de Programas e Projetos voltados para as EPPs (Empresas de Pequeno Porte), cumpre com referência sua missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo” (SEBRAE, 2013). Atendendo a essa missão, foi criado e implementado o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) com o objetivo promover a inovação nos pequenos negócios e torná-los competitivos, realizando o atendimento proativo e adaptado à realidade empresarial. Tendo-se como incumbência sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções para o atendimento das necessidades das pequenas empresas, além de acompanhar a implantação dessas soluções, moldadas de acordo com as características de cada empreendimento (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE propõe, nesse Projeto, a caracterização do conceito de inovação baseada no Manual de OSLO, no qual a abordagem dessa inovação viabiliza a aplicabilidade nas pequenas empresas, possibilitando melhorias na gestão e competitividade mercadológica. Assim, desmitificando o tema da inovação, as empresas se colocam aptas a inovar, não mais associando inovação com a aquisição direta a novas tecnologias com custos elevados.

A nova realidade da economia exige o foco no desenvolvimento da competitividade nas pequenas empresas. Nesse sentido, é necessário identificar quais os principais fatores que influenciam o sucesso empresarial das pequenas empresas. A gestão da inovação caminha no sentido de auxiliar e oportunizar uma melhora cada vez mais dinâmica da competitividade empresarial. Cabe ao empresário compreender quais as oportunidades no mercado e agir em busca desse objetivo.

O comportamento empreendedor pode, no sentido mais amplo, auxiliar o sucesso empresarial. Desenvolver e atentar para essas condições de empreender, talvez seja fator de importância para a inovação nas pequenas empresas. Segundo Drucker (2003), os empreendedores buscam as mudanças como uma oportunidade. São pessoas que criam algo novo e diferente, mudando e transformando valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas.

Ainda de acordo com Drucker (1992), existem sete fontes para se caracterizar uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo. Esses sim são elementos básicos da postura empreendedora que podem, em certo grau, determinar o sucesso do empreendimento.

Desse modo, surge a pergunta que inicia esse estudo: **Qual a relação entre comportamento empreendedor e o grau geral de inovação, medidos no Diagnóstico Radar da Inovação?**

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

A decisão de empreender é muito delicada e requer um amplo estudo das oportunidades do mercado, bem como um preciso conhecimento sobre os riscos que eventualmente irá assumir e realizar um estudo das múltiplas possibilidades de estratégias e definir as ações orientadas em seus objetivos e metas. Para Kirzner (1973), o empreendedor é um indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões a partir do desequilíbrio encontrado no mercado. Logo, ele está sempre buscando novas ideias e criando alternativas em ambientes turbulentos com perseverança. Como lembra Amaral et. al. (2011), atualmente o campo de estudo do empreendedorismo vem ganhando força e consistência. As pesquisas buscam definições para o empreendedorismo e para o empreendedor, bem como seu perfil e sua característica. Assim diversos autores tais como Boava& Macedo (2009), defendem a ideia de que não existe consenso em relação ao tema do empreendedorismo, Shane (2003) complementa afirmando que o estudo do empreendedorismo passa por uma abordagem interdisciplinar, tentando elaborar um esquema conceitual que possa melhor compreender o assunto pelas diversas áreas do conhecimento.

Drucker (1992) constatou que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas, assim, de acordo com essa constatação, podemos destacar pelo menos três vertentes iniciais do pensamento empreendedor. A primeira, denominada como a dos economistas, inaugurada por Shumpeter (1934), que entendiam o fenômeno como necessário à compreensão do desenvolvimento econômico, construindo uma nova teoria econômica baseada na "mudança e inovação". Já a segunda, a dos comportamentalistas, por MacClelland (1971), direcionaram seus interesses no empreendedor como um indivíduo, relacionando o empreendedorismo como um comportamento desviante, ligado à cultura (FILION, 1999). Já a terceira, denominada de a Era dos Estudos de Gestão, assim como lembra Julien (2010), neste contexto, a dinâmica do empreendedorismo com raízes ligadas em áreas mais antigas e consolidadas como a economia, ciência do comportamento, torna-se um tema dominante na sociedade. Assim para Barros e Pereira (2008), o estudo do empreendedorismo passa ser de base multidisciplinar, com pesquisas que envolvem oportunidades, redes de acesso às informações, fatores sociológicos, econômicos entre outros.

Porem de forma geral, nos dias atuais, Teixeira et al (2011) afirmam que a tendência é associar o conceito de empreendedorismo a criação de novos negócios e desenvolvimento de ideias, geralmente nas micro e pequenas empresas. No entanto, existem definições mais abrangentes que mostram que o empreendedorismo vai além do mero ato de abrir novas

empresas, E, assim, concordamos com Druker (2003), quando afirma que o empreendedorismo é uma maneira diferenciada de alocação de recursos, sendo possível atribuir ao empreendedor a capacidade de inovar como inspiração do surgimento de novas oportunidades e ideias.

2.2 Perfil e Comportamento Empreendedor

Buscando a vertente comportamentalista, Cave (2003, apud Kauffmannet. al. 2005) sobre o perfil do comportamento do empreendedor, concorda com Mintzberget al (2000), colocando o empreendedor como um elemento único e necessário para qualquer organização, já que possuem a busca ativa de novas oportunidades, além de terem a habilidade de reunir e comprometer os recursos necessários para realiza-las, lidando com a incerteza de maneira confortável e proativa. As empresas precisam de pessoas com comportamento empreendedores capazes de resolver os problemas, de gerar novas ideias, de criar novos produtos, de buscar novos meios de satisfazer os clientes, sobretudo, inovar e torná-las competitivas frente aos concorrentes. Portanto, assim como colocou Vicenzi e Bulgacov (2012), o ato de entender qual é o papel do Empreendedor é cada vez mais valorizado e, nesse processo, é importante destacar suas características.

É cada vez mais frequente o interesse em realizar estudos na tentativa de se entender as forças que movem o empreendedor de sucesso. Nesse sentido, Ângelo (2003) ressalta a importância de perceber os elementos do perfil empreendedor, enumerando características importantes a fim de analisar o comportamento empreendedor. Da mesma forma Mintzberget al (2000) discutiram o perfil do comportamento empreendedor a partir da focalização das principais características. Como complemento, Drucker (2002) aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Elementos do perfil e comportamento empreendedor

Ângelo (2003a)	Mintzberget al (2000)	Drucker (2002)
Elementos do perfil do empreendedor	Perfil do comportamento empreendedor	Comportamento do empreendedor
Criatividade e inovação	A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades	Busca da mudança
Habilidade	O poder é centralizado nas mãos do executivo principal	Capacidade de inovar
Força de vontade e fé	A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente	Senso de missão
Foco na geração de valor	O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora	Estabelecimento da cultura
Correr riscos		

Fonte: Angelo (2003), Mintzberget al (2000), Drucker (2002). Organizado por Barros et al (2005).

Praticamente os trabalhos sobre o comportamento e a personalidade da figura do empreendedor partem do princípio que o sucesso do empreendimento depende principalmente de seu comportamento (FERREIRA, GIMENEZ E RAMOS, 2005). De acordo com

McClelland (1961) não somente se pode atribuir o sucesso empresarial apenas ao desenvolvimento de habilidades específicas tais como finanças, marketing e relacionamento, , mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, por meio do aperfeiçoamento de tais características.

Sendo assim, o empreendedor assume uma postura ativa dentro de suas organizações, dinamizando seus recursos e equipe em prol de uma cultura inovadora e sistêmica, capaz de aproveitar as oportunidades emergentes. As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou precisa desenvolver, de acordo com os estudos realizados por Silva (2011) baseados nos escritos de McClelland (1961), estão descritas a seguir:

Quadro 2 - Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S)

Categoria	Características Comportamentais	Comportamento Manifestado
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias;
		Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
		Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo;
Independência e autoconfiança	Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, fazendo sacrifícios extraordinários.	
	Autonomia em relação a normas e controles de outros;	
PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Correr riscos calculados	Avalia alternativa e calcula riscos;
		Age para reduzir os riscos controlar os resultados, colocando-se em situação de desafios e riscos moderados
	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
		Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço, consultando especialistas.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
		Define metas de curto e longo prazo, claras e específicas;
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
Revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;		
INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)	Comprometimento	Assume responsabilidade pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;
		Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para terminar um trabalho;
	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
		Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;

Quadro 2: Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland
Fonte: Adaptada de SILVA (2011)

3 Inovação na Pequena Empresa

Dada a realidade da importância das MPES para a economia nacional, relacionada com a preocupante taxa de mortalidade empresarial, no Brasil, em dezembro de 2006 foi

sancionada Lei Complementar 123, denominada Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecida como Lei Geral. Tal lei estabelece um tratamento simplificado, diferenciado e favorecido para as MPE, uma vez que a referida lei apresenta um conjunto de normas que regulamenta e favorece os pequenos negócios. Como novidade, a lei prevê a simplificação dos pagamentos tributários unificando os impostos federais, estaduais e municipais (ISS, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, IPI, ICMS e ISS). Assim, o resultado positivo reside no fato de a maior parte das MPE ter começado a pagar menor volume de recursos financeiros em impostos com essa integração.

A desburocratização foi um dos benefícios da lei geral, porém não se restringiu aos impostos. A abertura de novas empresas agora é facilitada sendo necessários menos comprovantes e documentos para se abrir uma empresa. Outro benefício diz respeito à maior facilidade das MPEs em participarem das licitações e vendas para o governo. Os órgãos públicos podem dar preferência aos pequenos negócios em suas licitações. Além de várias outras facilidades e oportunidades para as MPE. (SOARES et al, 2015)

Mesmo com essas novas oportunidades e facilidades, as MPE ainda assim enfrentam dificuldades. Para aproveitar essa nova realidade do mercado, bem como melhorar sua competitividade tornam-se necessárias ações de inovação para implantar modificações nas empresas. Para Brum et. al. (2009), a inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado, agregando valor a seus produtos e serviços, gerando empregos, fortalecendo a marca e, conseqüentemente, aumentando seus lucros. (BENEDETTI, 2006, BRUM et. al., 2009)

Diante das evidências, é possível dizer que o grande desafio para as MPE está na busca por determinado diferencial para sua empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado. Porém, mesmo a inovação sendo um conceito muito difundido tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, não existe um consenso referente à definição de inovação, visto que ela se mostra diferente em cada organização, em cada estudo.

Dosi (1988, apud Silva Neto e Teixeira, 2011) afirmam que a inovação pode ser a descoberta, desenvolvimento e adoção de novos produtos, processos e técnicas organizacionais. Para Girardi (2001), a inovação é resultado da criatividade vivenciada pelos líderes das empresas na gestão de todos os seus processos. E, para o clássico Schumpeter (1934), a inovação pode ser a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente, a inovação de processo que seja novidade para uma indústria, abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e mudanças na organização industrial. Todos esses conceitos são base para entendermos o que de fato é a inovação na Pequena empresa.

Já no contexto do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), o SEBRAE utiliza o Manual de Oslo (2005) que define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

3.2 Processo de Inovação no Comércio Varejista

Um dos objetivos do Programa ALI é atuar em cadeia e segmentos com intenção de dinamizar as ações em conjunto com as empresas atendidas. Em especial, o comércio varejista engloba uma imensa quantidade de segmentos atendidos pelo ALI, tornando difícil

estabelecer um padrão das empresas atendidas. Mesmo assim, é possível identificar certos tratamentos e abordagens característicos dos empresários do setor. Lepsch e Toledo (1996, p.13) afirmam que “A empresa varejista é considerada um elo intermediário na cadeia produtiva, vendendo produtos manufaturados pelo setor industrial, situado a montante, para o consumidor final, situado a jusante, agregando-lhes valor por intermédio de serviços de distribuição”.

Segundo o IBGE (2010), o Brasil tem cerca de 187 milhões de habitantes e 54 milhões de domicílios, um mercado bastante atraente, visto que 82% da população vive nas cidades. Além disso, de 2004 a 2006 a classe C incorporou 12 milhões de pessoas, isso quer dizer um aumento do padrão de consumo médio das famílias brasileiras. Se, por um lado, o mercado consumidor se expandiu e as empresas possuem agora uma demanda cada vez mais crescente, as empresas, no geral, ainda não se adaptaram à nova realidade. Para Morgado (2008), no varejo, a inovação significa a capacidade de o varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de a elas responder continuamente. Portanto, vale o empreendedor perceber as tendências e atualidades do mercado em que está inserido. Ainda de acordo com Morgado (2008), as pequenas empresas ainda mantêm poucos padrões de profissionalização e não se adaptaram facilmente ao mercado. Muitas oportunidades podem ser deixadas de lado, se a empresa não se reinventar.

Assim, Como lembra Trindade e Segre (2000) o varejo diferente dos demais setores pois é marcado por atividades baseadas em uso intensivo de mão-de-obra e por uma forte influência dos usos e costumes locais. A inovação e as novas formas de organização são essenciais para o desenvolvimento desse setor, tornando-o mais produtivo, principalmente levando-se em consideração o crescimento contínuo de novos atores globais que estimulam a competitividade (SEGRE, BASTOS, 1999). Nessa mesma linha Trindade e Serge (2000), se baseando em Herman (1994) discutem competitividade no varejo considerando três distintos aspectos: 1) A competitividade horizontal, aquela observada entre varejistas de um mesmo tipo; 2) a intertipos se dá entre diferentes formas de varejo que atuam num mesmo mercado; e 3) A competitividade vertical, surge da relação de poder de barganha entre fornecedores, distribuidores e pontos de venda.

Com base nesses aspectos o estudo de Trindade e Segre (2000) descrevem diversas tecnologias e oportunidades de inovação para as empresas varejistas. Ressaltam as características próprias dessas empresas, colocando os impactos que essas inovações trazem pelo ponto de vista da mudança organizacional. Tais mudanças resultaram em um cenário de duas fases de reestruturação e inovações gerais do setor varejista, além de uma terceira que se inicia. A primeira foi de ordem organizacional e caracterizou-se pelo abandono da venda assistida e a adoção do auto-serviço. A segunda foi caracterizada pela introdução das novas tecnologias de informação, implantação de código de barras e outros sistemas. Já a terceira fase, está marcada pelo aumento expressivo da informatização e cada vez mais terceirização. Na realidade das pequenas empresas do setor varejista, essas fases são ainda mais marcantes, visto que não existe uma adoção por parte de todas elas de forma homogênea. Portanto o processo de inovação na empresa de pequeno porte do varejo consiste na implantação de inovações de acordo com a visão do empresário e seu comportamento.

4 O Programa ALI – Agentes Locais de Inovação

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de
Empresários de Pequenas
e Médias Empresas

Realizadores:



O SEBRAE exerce papel fundamental na melhoria do quadro na redução da taxa de mortalidade nas MPEs, por meio da ampliação do atendimento direto às micro e pequenas empresas. Além de auxiliar na mitigação da mortalidade dos micro e pequenos negócios, o SEBRAE entende que é necessária a criação de um diferencial competitivo para a referida categoria. Diante disso, em outubro de 2007, o SEBRAE desenvolveu uma metodologia para o Projeto Agentes Locais de Inovação (COSTA, 2010 e FERMAN, 2010), sendo implantado inicialmente no Paraná. Diante do sucesso do projeto inicial, foi difundido por outras unidades do SEBRAE, chegando ao estado de Pernambuco em 2010.

Com relação às ferramentas utilizadas pelos ALIs, destacamos as duas ferramentas que servem de base para o estudo: O radar da inovação e o questionário de avaliação do comportamento empreendedor. O radar da inovação proposto por Sawhney et al. (2006) e adaptada por Bachmann, (2008) Dividido em 13 (treze) dimensões onde mensura, analisa e contextualiza através de evidências as diversas óticas e esforço feitos pelas organizações no intuito de atingir algum grau de diferenciação no mercado. As 13 (treze) dimensões do radar são divididas da seguinte forma:

Quadro 3 – Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Descrição
Oferta	Refere-se aos produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
Marca	Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Clientes	Os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades.
Soluções	A combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Normalmente, a oferta de soluções agrega valor aos produtos das empresas, gerando fidelidade e maior rentabilidade.
Relacionamento	Esta dimensão, também denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa
Agregação de Valor	A agregação de valor consiste em tomar providências para aumentar a parte do valor criado que é captado pela empresa
Processos	Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado.
Organização	A dimensão Organização refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de fornecimento	A Cadeia de Fornecimento corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	A Presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Trata dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.
Ambiência Inovadora	A inovação exige a existência de um “Ambiente Propício” que apresenta algumas características típicas que proporcionem o surgimento de novas ideias

Fonte: Dorian Bachmann e SEBRAE/PR (2010)

Já o questionário do comportamento empreendedor é baseado em McClelland (1961) com base nas categorias, características comportamentais e comportamentos manifestados, demonstrada anteriormente no quadro organizado por Silva (2011). Com base no questionário é possível classificar o comportamento empreendedor em um escore de 1 a 5, onde quanto maior o escore, mais intensos são comportamentos manifestados.

5 Metodologia

Esse artigo é de natureza quantitativa e descritiva. A pesquisa foi desenvolvida com base dos resultados dos diagnósticos radar de inovação de 45 EPPs, mediante preenchimento de formulários em um processo de entrevista estruturada e aplicação de um questionário, baseados no Radar da Inovação e o questionário do comportamento empreendedor. A aplicação da pesquisa foi durante a fase de adesão do Programa ALI entre agosto de 2012 a fevereiro de 2013. A amostra é composta por empresas do comércio varejista dos diferentes setores da região do Vale do São Francisco do estado de Pernambuco, selecionadas de modo não probabilístico por adesão, participantes do projeto ALI. Os setores foram escolhidos considerando-se a semelhança natural entre eles, sobretudo, pelas possibilidades e o processo de inovação. Segue relação de setores incluídos na pesquisa:

Quadro 4 – Quantitativo de empresas por setor

Setor de atividade	Quantidade
Confecções	08
Construção Civil	07
Móveis	07
Produtos agrícolas	05
Autopeças	04
Mercadinhos	04
Variedades	04
Materiais Elétricos	02
Climatizadores	01
Instrumentos musicais	01
Produtos de limpeza	01

Fonte: Pesquisa de Campo 2013

Pode-se perceber que o atendimento não foi homogêneo em apenas um setor do comércio varejista. Por orientação do programa, o atendimento deveria atender o maior número possível de setores do comércio. Destaca uma maior quantidade de empresas de confecções, construção civil, móveis e produtos agrícolas. Essa realidade se deu, em ordem de relevância, devido: 1) Importância do setor para a região; 2) Proximidade das empresas; e 3) Afinidade do Agente Local de Inovação sobre o setor.

Para demonstrar melhor as empresas da amostra, foi confeccionada uma tabela com a informação de cada uma das empresas, seus respectivos setores de atuação e o grupo de análise para o estudo. Optou-se por preservar o nome das empresas, bem como do empresário entrevistado. O critério para a ordem e agrupamento das empresas se deu pela ordem de adesão ao programa e obtenção dos resultados dos diagnósticos. Optou-se por não agrupar nesse momento as empresas por setores parecidos, essa escolha se deu com base na proposta

do estudo de avaliação do comércio varejista como um todo e não análises isoladas de setores específicos do varejo. Segue tabela analítica:

Quadro 5 – Agrupamento da amostra

Cod. da empresa	Setor de atuação	Cod. da empresa	Setor de atuação	Cod. da empresa	Setor de atuação
E1	Materiais Elétricos	E1	Confecções	E1	Confecções
E2	Instrumentos musicais	E2	Autopeças	E2	Confecções
E3	Construção Civil	E3	Produtos agrícolas	E3	Confecções
E4	Materiais Elétricos	E4	Variedades	E4	Móveis
E5	Confecções	E5	Produtos de limpeza	E5	Climatizadores
E6	Confecções	E6	Variedades	E6	Variedades
E7	Mercadinhos	E7	Construção Civil	E7	Construção Civil
E8	Mercadinhos	E8	Confecções	E8	Móveis
E9	Autopeças	E9	Autopeças	E9	Construção Civil
E10	Produtos agrícolas	E10	Produtos agrícolas	E10	Móveis
E11	Móveis	E11	Construção Civil	E11	Mercadinhos
E12	Variedades	E12	Construção Civil	E12	Móveis
E13	Mercadinhos	E13	Autopeças	E13	Móveis
E14	Produtos agrícolas	E14	Autopeças	E14	Móveis
E15	Construção Civil	E15	Produtos agrícolas	E15	Confecções
Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Os diagnósticos foram desenvolvidos por meio das seguintes etapas: elaboração dos formulários, seleção das EPPs, treinamento dos entrevistadores, realização das entrevistas, tabulação e análise dos dados e normalização dos dados do diagnóstico organizacional (SEBRAE, 2010).

Foram utilizados dois tipos de formulários: um para diagnóstico da inovação, composto por 40 construtos agrupados em 13 dimensões, das quais 12 coincidem com as dimensões da inovação propostas por Sawhney et al. (2006) e mais a dimensão ambiência inovadora proposta por Bachmann, (2008); e um para diagnóstico do comportamento empreendedor composto por 30 construtos agrupados em três categorias de dimensões, quais sejam: realização, planejamento e resolução de problemas, e influência (relação com as pessoas), baseados nas Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland (1961).

6 Análise de Dados

Para organizar melhor as análises, bem como demonstrar de forma mais clara os gráficos comparativos, optamos por dividir as 45 empresas em três grupos. O critério para a divisão do grupo foi exclusivamente a ordem de adesão ao projeto. Considerando a escala de Bachmann (2008) para classificação das empresas quanto ao grau de inovação, em que o escore 1 indica empresa pouco ou nada inovadora; o 3, empresa inovadora ocasional; e o 5, inovadora sistêmica. Verifica-se que as organizações analisadas apresentam-se, em sua

maioria, como inovadoras ocasionais, apresentando uma média geral de 2,2. Da mesma forma e escala o grau do comportamento empreendedor apresenta resultado parecido, ligeiramente maior, média de 2,5.

Segue quadro da matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação e do comportamento empreendedor. O objetivo é procurar entender se há uma correlação entre o G.I (Grau de Inovação) e C.E (Comportamento Empreendedor) quando se trata de EPP.

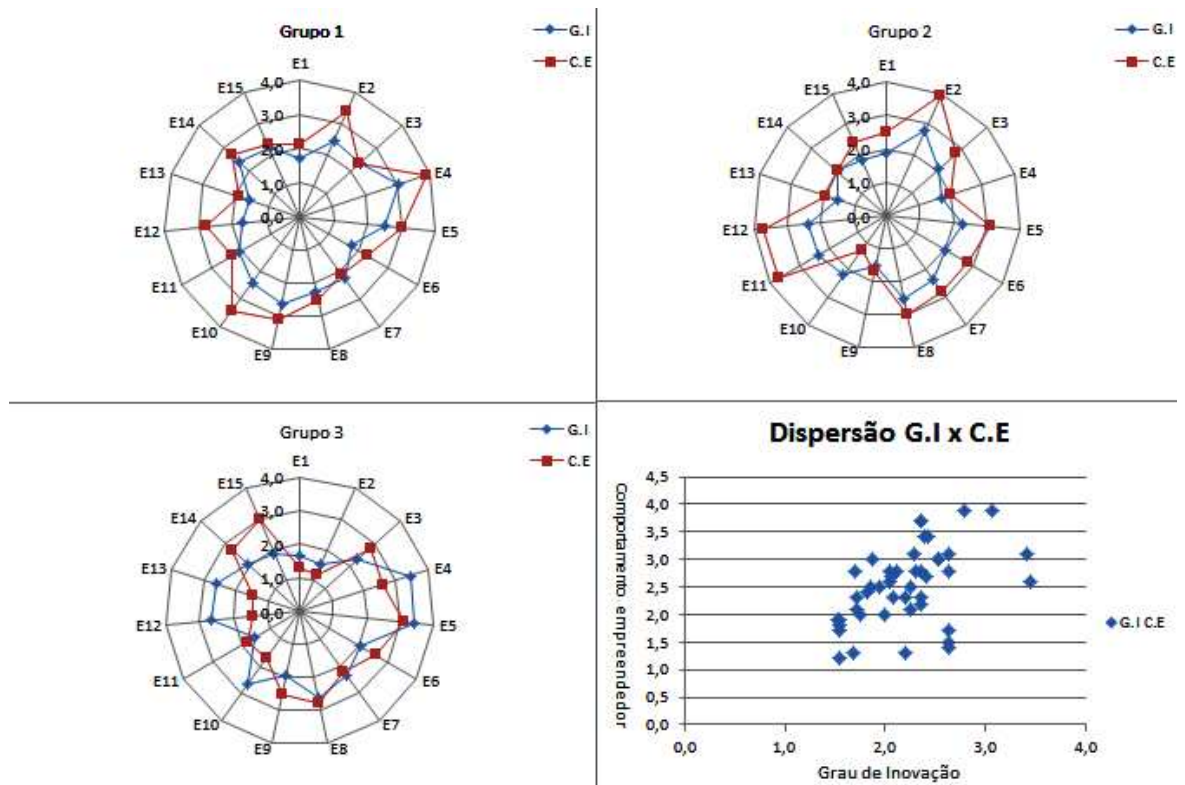
Quadro 6 - Matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação e do comportamento empreendedor.

Empresa	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3		
	G.I	C.E	Var.	G.I	C.E	Var.	G.I	C.E	Var.
E1	1,7	2,1	-0,4	1,9	2,5	-0,6	1,7	1,3	0,4
E2	2,4	3,4	-1,0	2,8	3,9	-1,1	1,5	1,2	0,3
E3	2,4	2,3	0,1	2,1	2,8	-0,7	2,3	2,8	-0,5
E4	3,1	3,9	-0,8	1,8	2,0	-0,2	3,4	2,6	0,8
E5	2,5	3,0	-0,5	2,3	3,1	-0,8	3,4	3,1	0,3
E6	1,7	2,3	-0,6	2,0	2,8	-0,8	2,0	2,6	-0,6
E7	2,3	2,1	0,2	2,4	2,8	-0,4	2,4	2,2	0,2
E8	2,3	2,5	-0,2	2,5	3,0	-0,5	2,6	2,8	-0,2
E9	2,6	3,1	-0,5	1,5	1,7	-0,2	1,9	2,5	-0,6
E10	2,4	3,4	-1,0	2,2	1,3	0,9	2,6	1,7	0,9
E11	2,1	2,3	-0,2	2,4	3,7	-1,3	1,5	1,8	-0,3
E12	1,7	2,8	-1,1	2,4	3,7	-1,3	2,6	1,4	1,2
E13	1,5	1,9	-0,4	1,5	1,9	-0,4	2,6	1,5	1,1
E14	2,4	2,7	-0,3	2,0	2,0	0,0	2,1	2,7	-0,6
E15	2,2	2,3	-0,1	1,8	2,4	-0,6	1,9	3,0	-1,1
Média	2,2	2,7	-0,5	2,1	2,6	-0,5	2,3	2,2	0,1

Fonte: Elaborada pelo autor

A primeira vista percebe-se uma correlação bastante próxima entre o Grau de inovação e o comportamento empreendedor. Apresentando uma média de variância entre -0,5 e 0,1 o que demonstra uma tendência de equiparar os dois escores medidos no trabalho. Apenas 9 casos observamos uma variância igual ou maior que 1 ponto, sendo que em 2 deles essa variância foi positiva. Esses dados por si só indicam a correlação, mas não é possível concluir dados concretos a partir da estatística descritiva proposta no trabalho. Para melhor análise e demonstração dos dados, a Figura 1 demonstra os gráficos comparativos por grupo e apresenta o gráfico de dispersão. Fica evidente a existência de uma correlação não linear entre essas variáveis em decorrência da complexidade própria das questões comportamentais.

Figura 1- Gráficos comparativos e Dispersão entre os graus de inovação e comportamento empreendedor



Fonte: Elaborada pelo autor

Ambos os gráficos demonstram ser a média do comportamento empreendedor o elemento a acompanhar de perto o escore do Grau Geral da Inovação. Em geral, se o empresário apresenta uma maior média no comportamento empreendedor, seu grau geral da inovação é aumentado. Esses dados corroboram o que destacou Dolabela (2008), o comportamento empreendedor tem como característica marcante a inovação, pressupondo a criatividade, senso de oportunidade, além de determinação para aproveitar essa oportunidade e transformá-la em um negócio lucrativo. De fato, essa relação direta é constatada na amostra do estudo, onde se verificou a influência direta do comportamento empreendedor na inovação empresarial.

Por fim o quadro 7 demonstra o valor da correlação entre as dimensões consideradas no radar da inovação, verificando cada uma delas e o nível de correlação com o Grau de inovação e o comportamento empreendedor. Conforme o quadro, podemos verificar as dimensões que possuem o maior nível de correlação, destacando a dimensão soluções, processos, organização, cadeia de fornecimento e ambiência inovadora como as dimensões com o maior nível de correlação frente ao grau de inovação. Já com relação ao comportamento empreendedor, destaca-se a dimensão marca, soluções e agregação de valor, demonstrando uma correlação ligeiramente menor do que as relacionadas com o grau de inovação.

Quadro 7 – Correlação por dimensão

Dimensão	G.I	C.E
Oferta	0,1894	0,1344
Plataforma	0,3462	0,0967
Marca	0,4057	0,4189
Clientes	0,3964	0,2295
Soluções	0,6010	0,4011
Relacionamento	0,2894	0,3143
Agregação de Valor	0,4923	0,3912
Processos	0,5086	0,0880
Organização	0,6028	0,2705
Cadeia de fornecimento	0,6298	0,2236
Presença	0,4453	-0,1986
Rede	0,3206	-0,0960
Ambiência Inovadora	0,7215	0,1003
Grau de Inovação		0,4706

Fonte: Elaborada pelo autor

Destaca-se o nível de correlação entre G.I e C.E, demonstrando a clara tendência de influência direta do comportamento empreendedor na inovação empresarial. Da mesma forma, ressalta Julien (2010) que a inovação é uma das condições necessárias e suficientes para o empreendedorismo, portanto evidencia-se por essa afirmação a proximidade dos scores apresentados acima. Segundo Takahashi et al. (2006), o empresário da pequena empresa é sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa, sendo assim é atribuição do empreendedor estabelecer uma ambiência inovadora para que seja possível inovar no ambiente da pequena empresa. Tais considerações orientam que, visto a realidade da pequena empresa, onde o empresário é o tomador de decisões e figura principal dentro da organização, a inovação na pequena empresa depende em muito do comportamento e perfil desse empresário, sendo assim, em geral, quanto mais comportamentos empreendedores manifestados, maior será a inovação no âmbito da pequena empresa.

7 Considerações Finais

A proposta central do estudo foi analisar a relação e influência do comportamento empreendedor na inovação empresarial. Com base nas constatações no trabalho de campo realizado no vale do São Francisco, com empresas do comércio varejista, utilizando ferramentas de trabalho próprias do Programa ALI, foi elaborado um estudo comparativo entre o comportamento empreendedor e a inovação empresarial encontradas no momento inicial da empresa na participação no Programa. A hipótese analisada foi centrada na indagação de se o comportamento empreendedor seria um fator decisivo no grau de inovação empresarial. Utilizando com foco discursivo as correlações das dimensões na inovação empresarial, relacionando-as com o grau do comportamento empreendedor, foi possível analisar a influência dessas variáveis na determinação do grau geral de inovação.

O estudo demonstrou que, o comportamento empreendedor é sim um elemento relacionado diretamente ao grau de inovação empresarial. As médias encontradas são bastante próximas e sugerem uma relação direta. É notável, portanto, que para que uma empresa demonstre um maior grau geral de inovação, é preciso que o empreendedor demonstre

características em sua personalidade descritas no comportamento empreendedor. O grande destaque apontado pelo estudo se baseia na influência direta do empreendedor e suas características na inovação empresarial. Tal comportamento não é o principal e único elemento, pois o comportamento empreendedor se vale de características tão distintas que torna difícil classificar em um único ponto de vista, mas de forma geral e ampla, o estudo demonstrou que o comportamento empreendedor pode ativar uma ambiência inovadora na empresa, contribuindo juntamente com outros aspectos, para o desenvolvimento da inovação na pequena empresa.

Como contribuição teórica e empírica, esse estudo se valeu para o desenvolvimento da temática da inovação das pequenas empresas no Brasil, explorando a temática da sua mensuração. De forma prática, espera-se que o estudo contribua no sentido da valorização do empreendedorismo como determinante para o desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras.

Como limitações, o estudo não se valeu de verificar o avanço do grau geral da inovação após a intervenção do ALI. Como sugestão de novos estudos verifica-se a análise do aumento do grau geral da inovação comparando com o comportamento empreendedor, a fim de constatar se de fato o empresário com comportamento empreendedor mais visível é mais aberto a implementar inovações e resultados.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D. J., NASSIF, V. M. J., HASHIMOTO, M. Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção Dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. Anais SOPOI. São Paulo, 24 a 26 de agosto de 2011.

ANGELO, E. B. Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BACHMANN, D. L. ; DESTEFANI, J. H. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE – Cultura do empreendedorismo e Inovação, Curitiba: SEBRAE, 2008.

BARROS, A., & PEREIRA, C. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. Revista de Administração Contemporânea, v1.12(4), pg 975-993.

BARROS, F. S.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O Empreendedorismo Como Estratégia Emergente De Gestão: Histórias De Sucesso. REAd – Edição 47 Vol. 11 No. 5, set-out 2005.

BENEDETTI, M. H. A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, RS, Brasil, 24. 2006

BRUM, Tonia et. Al. Gestão Empresarial E Inovação: Juntas Na Era Do Conhecimento. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2010

BOAVA, D. L. T., MACEDO, F. M. F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

CAVE, F; MINTY A. How interpreneurs view opportunities, Journal of Private Equity, Vol. 7, n. 3, p. 60, verão de 2004

DOSI, G. The nature of innovative process: technical change and theory. London: Pinter. 1988.

DRUCKER, Peter. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992, 4ed.,

DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter. The Next Society. Artigo publicado na revista The Economist, 01/11/2001.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2,p.05-28, abril/junho

GEM Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil, Relatório Executivo, 2008.

GIRARDI, L. T. A.. Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2001

HERMAN, G. Information Technology in Retail - Globalisation and Customer Focus. London: Financial Times Management Reports GB, 1994.

JULIEN, P. A. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.

KAUFFMANN, S; WERNER, A; DEL CORSO, J. O Planejamento Estratégico como elemento de sucesso do empreendedor – O caso da empresa EXAL. Egepe – Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 215-223.

KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: IEGE. 1996.

KIRZNER, I. M. (1973). Competition and Entrepreneurship. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

MACCLELLAND, D.C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MORGADO, Mauricio. Inovação no Varejo. São Paulo: Faculdade Getulio Vargas, 2008.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, FINEP, 2004

PELLISSARI, A. S. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. Santa Bárbara d'Oeste 2007. UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review. p. 7581, spring 2006.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2a. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985

Schumpeter, J. A. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press. 1934.

SEBRAE. Fatores condicionantes de taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2013

SEGRE, L.M.; BASTOS, R.M. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicações. Rev. Admin. USP, 1999. (no prelo).

SOARES, D. G.; ABREU, D. P.; MACHADO JR, E. V.; AQUINO, I. B. G.; GONTIJO, M. M. Entraves burocráticos na política de abertura de empresas: o impacto da

burocracia nos modelos de empreendedorismo das micro e pequenas empresas. Estudos, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 43-55, jan./fev. 2015.

SHANE, S. A., & VENKATARAMAN, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217–226.

SILVA, S. S. da; SILVA, A. M. M. da; BOAS, V. A. A.; DAN, E. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores. Rio de Janeiro: *Revista Cadernos de Administração*, v.1, n. 2, p. 1-14, 2011.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e Gestão Feminina em Pequenas Empresas: o Caso das Escolas Particulares em Curitiba – Paraná. *Anais do IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Curitiba, 2005, p. 872-884.

TRINDADE, J.T.P. Novas Tecnologias como fator de mudanças no processo de modernização do comércio varejista. Rio de Janeiro, 1998. (Doctoral Thesis in Computer Science) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

TRINDADE, J.T.P. SEGRE, L. M. Inovações tecnológicas e organizacionais no processo de modernização do comércio varejista. *Acta Scientiarum* V. 22 (5): pg. 1371-1387, 2000

VEIGA, Carolina. Espírito Santo Empreendedor, Vitória: Sebrae-ES; Findes, 2006.

VICENZI, S. E; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista Ciências da Administração*, v. 15, n.35, p 208-221, abr 2013.