

**A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR E A GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Área temática: Empreendedorismo, startups e inovação

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de avaliar a relação das Características do Comportamento Empreendedor com a Inovação das Empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação - ALI. Este Programa é uma parceria do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que visam levar a cultura da inovação ao pequeno negócio. Para identificar as CCEs dos empreendedores participantes do Programa ALI, foi aplicado o questionário de Mansfield *et al.* (1987), que é formado por 55 afirmações baseadas nas 10 Características Comportamentais Empreendedoras de McClelland (1972). Os resultados da pesquisa demonstraram uma forte correlação das CCEs com as práticas de inovação, podendo-se dizer que a empresa não consegue inovar não só apenas pela falta de uma gestão madura, mas também por não ter à sua frente um empreendedor engajado, que realmente queira fazer a diferença e mudar seu estado atual.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedor, Inovação, CCEs, Comportamentos Empreendedores.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the relationship between the Characteristics of Entrepreneurial Behavior and the Innovation of the Companies participating in the Local Agents of Innovation Program - ALI. This Program is a partnership between Sebrae and CNPq, which aim to bring a culture of innovation to small businesses. In order to be identified as CCEs of the entrepreneurs participating in the ALI Program, the Mansfield *et al.* (1987), which is formed by 55 statements based on McClelland's 10 Entrepreneurial Behavioral Characteristics (1972). The research results showed a strong correlation between the CCEs and the innovation practices, and it can be said that the company is unable to innovate not only due to the lack of mature management, but also because it does not have a committed entrepreneur in front of it, who really want to make a difference and change your current state.

KEYWORDS: Entrepreneur, Innovation, Entrepreneurial Behaviors.

1 INTRODUÇÃO

Com um mundo cada vez mais competitivo, empresas estão buscando novos meios de se manterem no mercado. O tema inovação e empreendedorismo está cada vez mais no cotidiano desse mundo corporativo, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Para que uma pessoa consiga inovar em seu negócio, não basta apenas ter conhecimentos e habilidades, e sim, colocá-los em prática para realmente a mudança acontecer.

Além disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes e com o poder de compra melhorado a cada dia. Por isso, as empresas que querem sobreviver neste mercado, precisam se sobressair e conseguir uma posição de destaque entre suas concorrentes. O mercado está mudando constantemente, assim, a preferência dos consumidores também. Antigamente os consumidores comparavam o que tinham nas empresas, agora as empresas que vendem o que os consumidores querem comprar, até mesmo antes deles saberem disso. Por isso toda empresa precisa ter uma cultura de inovação para assim criar vantagens competitivas.

Não tem como se falar em inovação sem falar de empreendedorismo. Empreendedorismo é inovação, é a transformação do velho para o novo (SILVA, 2019). O empreendedorismo é visto como um meio que conduz a inovação propiciando o desenvolvimento econômico (REYNOLDS, 1992; SCHUMPETER, 1934). Para Schumpeter (1947), o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

Schumpeter (1971), caracterizou o empreendedor como sendo um indivíduo inovador, alegando que é ele quem promove a mudança e fomenta o processo de desenvolvimento econômico. Sua função seria, exatamente, a de “fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já vinham sendo feitas de novas maneiras” (SCHUMPETER, 1991, p. 412).

Visto a correlação entre tais conceitos, o objetivo do presente trabalho é: Avaliar a relação das Características do Comportamento Empreendedor com a Inovação das Empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação. Este Programa é uma parceria do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que visam levar a cultura da inovação ao pequeno negócio.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Hisrich (2009), o termo empreendedorismo ainda não possui uma definição concisa e globalmente aceita. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (aquele que assume riscos e inicia algo novo) (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

De acordo com Dolabela (2006) “empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza.”

O empreendedorismo tem suas origens desde as pequenas trocas de mercadorias, na antiguidade, com o avanço da humanidade, para vendas, acúmulo

de riquezas e exploração de outros territórios em busca de matérias primas para consumo ou venda (SILVA, 2019).

A discussão acerca do empreendedor evoluiu com o passar dos anos. Na idade média, o indivíduo que fazia parte ou administrava grandes projetos de produção era chamado de empreendedor (BISPO et al, 2016). Apenas no início do século XX que o conceito passou a ser compreendido por uma perspectiva econômica (ELY e RESS, 1937).

Schumpeter (1947) explica o conceito dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”

Empreendedor é quem busca oportunidades e sabe aproveitá-las antes que outras pessoas o façam. Ele começa e trabalha em um negócio para implementar um projeto pessoal ou uma ideia, arcando com suas responsabilidades e inovando constantemente. Vale-se ressaltar que empreendedor não é apenas aquele que inicia uma empresa, mas aqueles que estão preocupados e dispostos a assumir riscos e inovar constantemente (CHIAVENATO, 2007).

Mendes e Zaiden Filho (2012) assegura que o empreendedorismo é um processo dinâmico de gerar mais riqueza. A riqueza é criada por pessoas que assumem os principais riscos em relação a patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proporcionam valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Corroborando com os autores, Cope (2005) e Lichtenstein; Dooley e Lumpkin (2006) afirma que o empreendedor é a pessoa responsável pelo processo de geração de novos valores (uma nova organização e/ou uma inovação) e que este novo valor não seria criado sem ele. Já para Roncon e Munhoz (2009), o empreendedor é alguém que define meta, busca informação e é obstinado.

Ser empreendedor vai muito além de acumular conhecimentos e habilidades técnicas, precisa possuir atitudes sabendo criar oportunidades e comportamentos buscando soluções para seus conflitos (DOLABELA, 2008).

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Na busca pelo entendimento dos comportamentos que descrevem a conduta empreendedora, inúmeros pesquisadores ao redor do mundo fizeram diversos mapeamentos, os quais chegaram a conclusões semelhantes. Dentre esses autores, destaca-se David McClelland. Considerada uma das teorias mais conhecidas e importantes, a teoria de McClelland (1972) se destaca entre as demais teorias comportamentais.

Após anos de estudos, a pesquisa foi aprimorada em 1982, onde a Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto mais abrangente para estudar as características comportamentais empreendedoras (MCCLELLAND, 1987). O projeto abrangeu os estudos em 34 países, o que permitiu a observação da existência de vinte características comportamentais empreendedoras - CCEs comuns aos empreendedores de sucesso, agrupadas em três grupos: sucesso, afiliação e poder (MCCLELLAND, 1987).

Durante o final do ano de 1985 e início de 1986, os estudos foram modificados reduzindo-se para dez características que correlacionam a gestão estratégica organizacional ao empreendedorismo (ALLEMAND, 2011; MSI, 1990). Desta forma, as CCEs foram reagrupadas em três categorias de competências pessoais diferentes: realização, planejamento e poder, apresentados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Conjunto de Comportamentos Empreendedores

Conjunto	CCE	Comportamento Empreendedor
Realização	Busca de Oportunidade e Iniciativa	Faz as coisas antes do solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
		Age para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços.
		Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr Risco Calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
		Age para reduzir riscos ou controlar os resultados.
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.
		Age de maneira a fazer as coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.
		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade devidamente combinados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo.
		Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
		Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal por solucionar problemas que possam prejudicar a conclusão de um trabalho nas condições estipuladas.
Apoia seus colaboradores ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.		

		Esforça-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Planejamento	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
		Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
		Consulta especialistas para obter assistência técnica ou comercial.
	Estabelecimento de Metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
		Tem visão de longo prazo, clara e específica.
		Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
	Planejamento e Monitoramento Sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
		Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
		Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Poder	Persuasão e Rede de Contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
		Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
		Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e Autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles dos outros.
		Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
		Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Manual do Empretec (2018)

2.1.3 INOVAÇÃO

O termo inovação foi disseminado como fator propulsor de competitividade a partir das ideias de Schumpeter em 1911, o qual o conceituou como sendo a exploração de algo novo e rentável (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com o Manual de Oslo uma inovação é 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” (OCDE, 1997, p. 55). Segundo Chiavenato (2014), a inovação é um fator que está relacionado com a criação e a experimentação de novas ideias e é essencial para a melhora contínua do trabalho.

Portanto, para Sarkar (2008), a inovação é a criação de coisas novas ou então o rearranjar de coisas antigas, porém de uma forma nova. Não basta apenas ter ideias, é importante saber desenvolvê-las e assim agregar valor à organização. A ideia não precisa necessariamente ser algo novo, pode ser uma ideia já existente, só que melhorada, ou até mesmo uma mistura de ideias já existentes. Para inovar não é preciso que seja algo extraordinário.

Uma organização inovadora “É a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados.” (BARBIERI, 2007, p. 88). Corroborando com os autores, Bispo *et al* (2016) traz que ideia de inovação é entendida como “uma criação ou renovação de algo já existente, partindo de estudos, observações e persistência, na busca de soluções, [...] práticas e simples, ao passo que possam ser facilmente entendidas e aceitas pelos consumidores.”

Segundo Serafim (2011), inovação é uma estratégia competitiva poderosa e um de seus aspectos mais relevantes é que o cliente deve estar sempre no foco em seu processo. Ele que 'responde' se a estratégia está boa ou não, gerando valor econômico para a empresa.

As inovações podem ser diferenciadas em 4 tipos, de acordo com o Manual de Oslo: - Inovação de produto, que se caracteriza pela introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. - Inovação de processo, que é a implementação de um método de produção ou distribuição diferente. - Inovação de marketing, que consiste na introdução de um novo método, proporcionando melhorias relevantes no design dos produtos, no preço, na distribuição e promoção. - E a inovação organizacional, que é a introdução de um modelo de gestão inovador, mais eficiente e moderno.

A inovação, porém, não é uma tarefa fácil para o empreendedor. O ato de promover algo novo é umas das tarefas mais difíceis para ele, sendo necessário ter uma visão holística de todo o ambiente e do mercado (BISPO *et al*, 2016). Além disso, Silva e Dacorso (2013) afirmam que a literatura de inovação aponta as micro e pequenas empresas (MPE's) como organizações com dificuldades em inovar.

Apesar da importância das MPE's, que são responsáveis por grande parte dos empregos e pelo desenvolvimento econômico do país, há uma grande discussão no que se refere à sua capacidade em inovar, visto que é fundamental o reconhecimento da importância da inovação nas empresas, principalmente no ambiente de instabilidade em que se encontram.

A inovação é a base para a competitividade e é essencial para as MPEs, de acordo com Lavelli (2013), é necessário diferenciar-se no mercado, e esta diferenciação é parte integrante das vantagens competitivas que a empresa tem frente aos seus concorrentes e o caminho certo para se diferenciar é inovar. Assim a cultura da inovação deve estar presente nas organizações. A inovação não é uma 'moda', e sim a base para a competitividade. É o modo de fazer, de ser, de estar, de crescer, de visionar, de sobreviver e de competir. Apenas reduzir custos e ter qualidade não faz a empresa ter um diferencial. A inovação agrega valor aos produtos, processos e serviços.

Visando analisar e associar o nível de competitividade e de inovação, o SEBRAE/SP (2009) realizou uma pesquisa com 4200 MPEs (divididas em indústria, comércio e serviços), e os resultados apontaram que as MPEs que inovam possuem

desempenho superior às MPEs que não inovam: - na comparação de 2008 com 2007, 86% das MPEs muito inovadoras e 64% das MPEs inovadoras declararam aumento de faturamento, ante 47% das MPEs não-inovadoras.

Diante das dificuldades no que se refere à inovação em MPEs, das vantagens das práticas de inovação aberta e da preocupação perante à realidade brasileira, o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI foi criado pelo SEBRAE visando levar competitividade para o pequeno negócio através de práticas inovadoras.

Ao pesquisar as práticas que fomentam a cultura de inovação nas MPEs e como estas colaboram para a capacidade de inovar, Silva e Dacorso (2013) concluíram 3 pontos principais que sustentam essa base: a flexibilidade, associada ao espírito empreendedor e a prática de inovação aberta (inovação através de agentes externos).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, 16 empresas participantes do programa ALI foram estudadas e analisadas. A Metodologia ALI de Gestão da Inovação tem por objetivo revolucionar os pequenos negócios por meio da inovação, “o ALI possibilita que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras, de maneira acelerada (GUIA ALI v.1, 2018, p.8).

O programa é dividido em 4 fases: 1- Estou preparado para inovar?, 2- Em que inovar?, 3- Qual é a solução?, 4- Qual é o modelo de negócios?. Durante a fase 1, são selecionadas 20 empresas por ALI, que serão acompanhadas individualmente durante 8 meses, totalizando 10 reuniões. Para a seleção das empresas, é aplicado um questionário designado “Radar da Inovação”, determinando-se o grau de inovação das mesmas e denominado R0 (Radar de Inovação 0) a fim de retratar a realidade das empresas antes do Programa ALI. Ao término de todas as etapas, é aplicado o “Radar da Inovação” novamente, denominado R1, visando identificar a evolução dessas empresas.

Para compreender a relação das CCEs com a prática de inovação, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois busca-se entender “como” e “por que” um determinado fenômeno acontece (FLICK, 2009).

Conforme a classificação de Vergara (2013), a pesquisa se classifica, quanto aos meios, como bibliográfica e de campo, visto que foram utilizadas outras pesquisas e informações científicas e o levantamento de dados foi realizado diretamente junto ao sujeito no contexto social. Quanto aos fins, a pesquisa é de caráter exploratório, pois espera-se uma visão geral acerca do caso a ser estudado (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Para identificar as CCEs dos empreendedores participantes do Programa ALI, foi aplicado o questionário de Mansfield *et al.* (1987), que é formado por 55 afirmações baseadas nas 10 Características Comportamentais Empreendedoras de McClelland (1972). Cada uma das assertivas foi respondida conforme uma escala de 5 pontos, equivalendo-se a seguinte escala: 1= Nunca, 2= Raras vezes, 3= Algumas vezes, 4= Usualmente e 5= Sempre.

A tabulação e o cálculo das respostas foram feitos por meio da metodologia própria do questionário de McClelland, que há ainda um fator de correção, buscando medir as ocorrências comportamentais e evitando uma autoavaliação excessivamente favorável. Vale-se ressaltar que cada conjunto de perguntas referindo à uma CCE, possui a pontuação máxima de 25.

Para a análise dos dados, as 16 empresas pesquisadas foram divididas de

acordo com seu perfil inovador, diagnosticado pelo resultado do Radar da Inovação aplicado na fase final do programa (R1), conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Classificação do perfil inovador das empresas

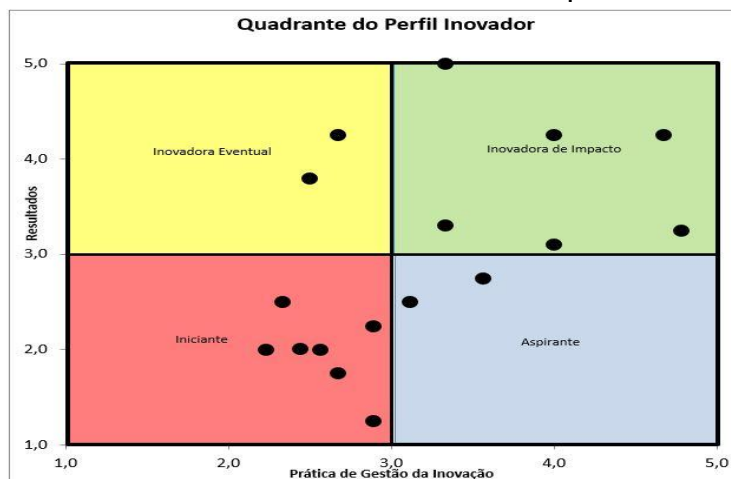
PERFIL INOVADOR	DEFINIÇÃO
INICIANTE	Empresas que possuem nota menor que 3 tanto em práticas de gestão da inovação, quanto em resultados. Estas empresas estão num estágio inicial do processo de inovação e possuem poucas práticas implementadas
ASPIRANTE	São empresas que já possuem um bom conjunto de práticas de inovação implementadas, mas que ainda não alcançaram resultados consistentes.
INOVADORA EVENTUAL	São empresas que alcançaram resultados por inovações que desenvolveram, mas que não possuem processos de gestão da inovação sistematizados.
INOVADORA DE IMPACTO	São empresas que já possuem boas práticas de gestão da inovação implementadas e já alcançaram resultados representativos para o negócio,

Fonte: Elaborado a partir do Guia ALI.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o presente artigo, foram pesquisados 16 empresários ou colaboradores que estavam à frente do Programa ALI. Conforme a classificação do perfil inovador pelo resultado do R1, as empresas foram divididas de acordo com a Figura 1.

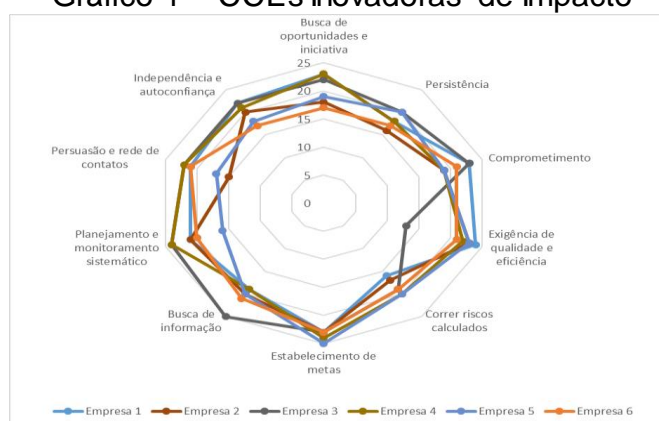
Figura 1 – Quadrante do Perfil Inovador das Empresas Pesquisadas



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Das empresas pesquisadas, como pode ser visto no Gráfico 1, 6 delas se caracterizaram como “Inovadoras de Impacto”.

Gráfico 1 – CCEs Inovadoras de Impacto



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As CCEs que mais se destacaram no conjunto dessas empresas foram: Busca de oportunidades e iniciativa (obtendo média de 20,33), Comprometimento (20,67), Exigência de qualidade e eficiência (21,00), Estabelecimento de metas (23,5), Busca de informações (20,67), Planejamento e monitoramento sistemático (21,00) e Independência e autoconfiança (20,00).

Segundo Torres, a CCE “Estabelecimento de Metas” é uma das mais importantes para o êxito de qualquer organização, ainda afirma que “a partir de metas e objetivos claramente estabelecidos, os empreendedores têm condições de se planejar, mobilizar pessoas e recursos, se dispõem a correr mais riscos, atuam com persistência e comprometimento a fim de alcançar seus resultados” (2018, p.93).

Tais comportamentos vão ao encontro das práticas inovadoras e do comportamento apresentados e mostrados durante o acompanhamento das empresas: os empresários se revelaram pró-ativos, demonstraram fazer as coisas antes de serem solicitados ou antes de serem forçados pelas circunstâncias, sabem aproveitar as oportunidades que surgem, são focados e estabelecem objetivos para o negócio, dispõem grandes esforços para completar uma tarefa, se esforçam para manter os clientes satisfeitos, apreciam desafios, procuram diversas informações sobre o ambiente em que estão inseridos, procuram meios para fazer melhor as coisas e de forma mais eficaz, demonstram confiança em seus negócios e desenvolvem planos e revisam o planejamento continuamente.

Apesar de alguns comportamentos terem se destacados mais, analisando de forma individual, os outros são relevantes e revelam a ligação entre cada resultado da CCE com o que foi observado na prática. (Ver Quadro 3).

Quadro 3 – CCEs e seus comportamentos

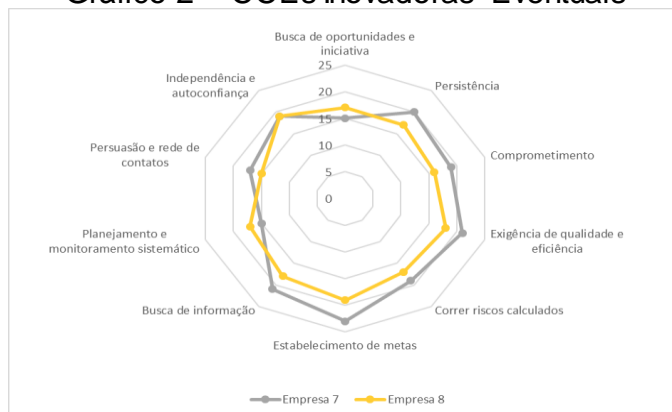
CCE	Comportamento
Busca de Oportunidades e Iniciativa	-Empresários identificaram oportunidades de negócio a fim de atender às necessidades do mercado; -Agiram para expandir o negócio ao identificar novos mercados para os produtos e serviços e novas áreas de atuação; -Aproveitaram oportunidades identificadas.
Persistência	-Persistiram mesmo diante de obstáculos; - Se adaptaram rapidamente às mudanças;

	- Quando necessário, mudaram de estratégia.
Comprometimento	- Se dedicaram pessoalmente e com seriedade durante todo o processo de inovação.
Exigência de Qualidade e Eficiência	- Procuraram novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; - Se preocupam com a qualidade dos produtos ou serviços prestados.
Correr Riscos Calculados	- Avaliaram e discutiram alternativas; - Correram riscos moderados.
Estabelecimento de Metas	- Definiram metas claras e objetivas; - Sabem para onde o negócio está indo e onde querem chegar; - Mantiveram-se focados nas prioridades demandadas pelo negócio.
Busca de Informação	- Estão sempre consultando especialistas, fazendo cursos e buscando conhecimentos; - Dedicam-se a obter informações dos fornecedores, clients e concorrentes.
Planejamento e Monitoramento Sistemático	- Desenvolveram plano de marketing - Fazem planos estratégicos e constantemente revisam seus planos e leva em conta os resultados obtidos para mudanças circunstanciais.
Persuasão e Redes de Contato	- Agiram para desenvolver e manter relações comerciais; - Mantém uma rede significativa de outros empresários; - Constroem relacionamentos efetivos.
Independência e Autoconfiança	- Demonstraram confiança em seus negócios; - Expressaram confiança em suas capacidades; - Mantiveram seus pontos de vista mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Se caracterizaram como “Inovadoras Eventuais”, apenas 2 delas. A Característica Comportamental Empreendedora “Estabelecimento de Metas” alcançou a maior média, representando 21 pontos. Seguidas desta, apresentaram uma média de 19,5 para “Exigência de Qualidade e Eficiência” e “Busca de Informações” (Ver Gráfico 2). De forma individual, a empresa 7 também apresentou um resultado significativo no que se refere à “Persistência”.

Gráfico 2 – CCEs Inovadoras Eventuais



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Corroborando tais resultados com o que foi observado na prática, pode-se dizer que os empresários estabelecem objetivos em função do que almejam para o negócio; buscam informações com especialistas, donos de negócios similares e amigos empreendedores; participam ativamente de cursos, workshops, palestras, congressos e feiras; e agem para fazer as coisas melhor, de forma mais rápida ou mais barato e com a qualidade necessária para satisfazer os padrões de excelência.

Em contrapartida, as CCEs que apresentaram as menores médias foram: “Busca de Oportunidades e Iniciativa”, “Planejamento e monitoramento sistemático” e “Persuasão e rede de contatos”, ambas com 16 pontos.

Esses resultados vão ao encontro da definição de empresas “Inovadoras Eventuais”, mostrando que são empresas que alcançam resultados por inovações que desenvolveram, mas que não possuem processos de gestão da inovação sistematizados.

Então, vale-se ressaltar que para o empreendedor conseguir ter uma prática efetiva de gestão da inovação, além de saber estabelecer metas e procurar informações, ele precisa estar sempre de olho no mercado, conseguir identificar oportunidades, planejar e monitorar seus planos e o principal, agir continuamente. Além disso, um meio significativo de alcançar bons resultados é influenciar pessoas, fazer *networking* e construir relacionamentos efetivos.

São empresas que alcançaram resultados por inovações que desenvolveram, mas que não possuem processos de gestão da inovação sistematizados.

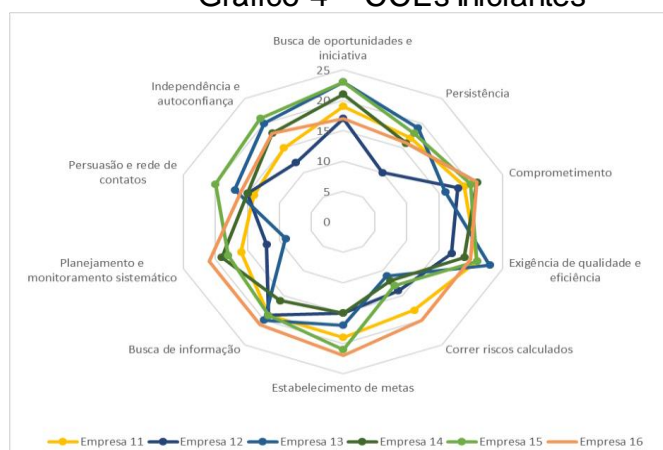
Gráfico 3 – CCEs Aspirantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Gráfico 3, apresenta-se o resultado das CCEs das empresas consideradas “Aspirantes”. A empresa 10 se destacou visivelmente em todas elas, empatando apenas na característica “Persistência”. A maior média das 2 empresas se deu em “Busca de Oportunidades e Iniciativa” (19,00), que pôde ser observado nitidamente durante o Programa ALI, o aproveitamento de oportunidades fora do comum para começar um empreendimento e o quanto esses empreendedores agiram para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. As CCEs que resultaram nas menores médias, pôde ser observadas na prática também: “Correr riscos calculados” (13,5), “Exigência de Qualidade e Eficiência” (14,5) e “Persuasão e Rede de Contatos” (15,00)”.

Gráfico 4 – CCEs Iniciantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foram consideradas como “Iniciantes” pelo Radar da Inovação, 6 das 16 empresas pesquisadas. O gráfico 4 apresenta o resultado das CCEs dos empresários dessas empresas. Analisando a média delas, as características que mais se destacaram foram: “Busca de oportunidades e Iniciativa” (20,00), “Comprometimento” (19,17) e “Exigência de Qualidade e Eficiência” (20,17).

No que se refere à “Comprometimento”, os empresários das empresas que apresentaram uma nota maior que 20, foram as que mais mostraram esse comportamento na prática e se revelaram as mais comprometidas com o projeto durante os 8 meses de acompanhamento.

O empresário que apresentou a maior nota individual em “Exigência de Qualidade e Eficiência” (23,00), também se mostrou com essa forte característica. O mesmo se apresentou com uma nota muito inferior em “Planejamento e Monitoramento Sistemático”, tais comportamentos podem se acarretar na busca incessante do “melhor”, buscando sempre o perfeccionismo e atrapalhando na realização e no planejamento do negócio.

Com relação à “Busca de Oportunidades e Iniciativa”, os resultados se confirmam na observação dos comportamentos dos 6 empresários. Destes, os 3 que tiveram as menores notas foram os que manifestaram menos comportamentos dessa características, não aproveitando oportunidades e agindo de forma mais lenta que os demais.

2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Durante os oito meses de acompanhamento, denominado Ciclo 1, as empresas realizaram diversas ações, principalmente aquelas gerenciadas por pessoas que possuem as características e comportamentos empreendedores desenvolvidos.

A seguir serão listadas as principais práticas de gestão da inovação e as ações implementadas:

1. Busca por parcerias e presença em eventos empresariais, resultando em aumento da rede de contatos, *networking* e parcerias comerciais;
2. Melhoria e uso efetivo das redes sociais, sucedendo em ações e divulgações mais assertivas e aumento das taxas de conversão;

3. Novas formas de pagamento, resultando na fidelização de mais clients e atração de novos;
4. Mudança de *layout* e vitrine, originando-se melhorias na experiência do cliente e atração de novos;
5. Mudança de ponto comercial, ajudou na presença em um ponto commercial, além do conforto e experiência do consumidor;
6. Redução de etapas do processo de compra, gerando facilidade para potenciais clientes e menos chance da desistência deles;
7. Expansão para um novo mercado, venda de novos produtos e serviços, resultando em aumento de faturamento e melhoria dos indicadores de produtividade;
8. Análise da gestão financeira, implementando ações para redução de custos
9. Cursos e palestras, resultando em uma visão mais abrangente e em uma gestão mais eficiente;
10. Implementação de e-mail marketing, programa de afiliados, *marketplace*, *WhatsApp Business*, permitindo atrair novos clientes e manter os ativos, além do aprimoramento do Marketing;
11. Pós venda, fidelizando o cliente e fazendo ele se sentir importante, resultando em um melhor relacionamento com ele;
12. Ações promocionais em datas especiais e eventos específicos, atraindo os clientes inativos;
13. Novos modelos de receita, proporcionando um aumento de faturamento;
14. Captação de informações para análise do ambiente interno e externo, propiciando um planejamento estratégico mais adequado e eficaz.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante o levantamento bibliográfico realizado, é válido destacar que o assunto Inovação e empreendedorismo é amplo, porém foi construído um arcabouço teórico com os pontos mais relevantes que deram sustentação à presente pesquisa.

A inovação é, de fato, um caminho essencial para garantir a competitividade e sustentar o negócio. De acordo com a literatura encontrada, pode-se dizer que vai ao encontro da realidade, visto que as MPE's possuem dificuldades no processo de inovação.

Porém, os resultados demonstraram que mesmo oferecendo um ambiente favorável, fornecendo programas e metodologias visando fomentar à inovação, o aproveitamento e o resultado alcançado pela empresa está diretamente ligado às CCEs estudadas no presente artigo. Nada se adianta incentivos se o empreendedor não quiser “fazer acontecer”.

As empresas que apresentaram as maiores notas individuais foram as 6 consideradas “Inovadoras de Impacto” e 2 consideradas “Iniciantes”, que mesmo com essa classificação, tiveram uma evolução expressiva ao longo da aplicação do projeto.

Vale-se dizer que o aproveitamento do programa ALI para cada empresa foi de acordo com o perfil empreendedor de cada empresário, sugerindo-se assim a modificação no processo de seleção, visto a importância identificada neste estudo de não só selecionar as empresas por meio do diagnóstico do Radar da Inovação, mas também de acordo com as CCEs de cada tomador de decisão.

De acordo com o resultado obtido, pode-se verificar que a empresa não consegue inovar não só apenas pela falta de uma gestão madura, mas também por não ter à sua frente um empreendedor engajado, que realmente queira fazer a diferença e mudar seu estado atual.

Como limitação desse estudo, admite-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, visto que se restringem apenas aos empreendedores estudados. É considerado também, como limitação, o baixo número de empreendedores entrevistados, em virtude do número de empresas acompanhadas por ALI (Agente Local de Inovação) e da necessidade da observação da vivência e da prática dos empreendedores, de acordo com a proposta da pesquisa. Além disso, tiveram 2 empresas desistentes e 2 que não quiseram responder e participar do estudo.

Sugere-se que em trabalhos futuros a evolução do Radar da Inovação seja diretamente analisada com os resultados das CCEs.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) por me proporcionar uma vasta experiência profissional.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiadores do Programa Agente Local da Inovação.

Agradeço à minha família pelo amor, carinho e apoio constante.

Aos empresários participantes deste estudo, pela confiança despendida a mim.

REFERÊNCIAS

ALLEMAND, R. N. **Apostila sobre teoria comportamental empreendedora, 2011.**

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis.** In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BISPO, C. dos S., et al. **Empreendedorismo e inovação.** Instituto Baiano de Ensino Superior *IBES.* Disponível em: http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivo/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf. Acesso em 15 de out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor:** empreendedorismo e viabilidade de novas empresas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007. Documento digital em formato PDF disponível em <http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/empreendedorismo.pdf>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Trad: Luciana de Oliveira Rocha. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COPE, J. **Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship.** *Entrepreneurship Theory and Practice*. pp. 373-397, 2005.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo.** *Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>*, 1997.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

Dolabela, F. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios:** como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. e SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009. (pp. 27 a 30) .

LICHTENSTEIN, B. B.; DOOLEY, K. J.; LUMPKIN, G. T. **Measuring emergence in the dynamics of new venture creation.** *Journal of Business Venturing*. v. 21. pp. 153-175, 2006.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries.** Final report. McBer and Compay. Massachusetts, 1987.

MCCLELLAND, D. C. **Characteristics of Successful Entrepreneurs.** *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MSI. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial:** relatório final. Contrato DAN-5314-C-00-3074-00. USAID. Washington: Management Systems.

REYNOLDS, P. MILLER, B. **New Firm Gestation:** Conception, birth, and Implications for Research. *Journal of Business Venturing* , 1992.

RONCON, Paulo Fernando e MUNHOZ, Sarah. **Estudantes de enfermagem têm perfil Empreendedor?**. Brasília: Revista Brasileira de Enfermagem, 2009. (p. 695 a 700).

SARKAR, S. **O empreendedor inovador:** Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Schumpeter, J. A. Comments on a plan for the study of entrepreneurship. In R. Swedberg (Ed.), Joseph A. **Schumpeter: the economics and sociology of capitalism.** Princeton: Princeton University Press, p. 406-428, 1991.

SCHUMPETER, Joseph A. **The creative response in economic history.** *Journal of Economic History* , p.149-159. nov./1947.

Schumpeter, J. A. The fundamental phenomenon of economic development. In P. Kilby (Ed.), **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, p. 43-71, 1971.

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

SEBRAE. **Guia ALI** – v.1, Brasília, 2018.

SEBRAE-SP. **Manual do Participante EMPRETEC**, Brasília, 2018.

SERAFIM, L. **O Poder da Inovação: Como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2009). **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras**. Brasília, DF: Autor.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa**. Revista Economia & Gestão, v.13, n.33, pp. 90-107, set./dez. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.