

A PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COMO ESTÍMULO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

MAIRA JESSIKA FERNANDES SILVA

Universidade Federal de Goiás

maira.ufg@gmail.com

Agradeço ao Sebrae Nacional e Sebrae Goiás pela permissão do acesso aos dados e sua divulgação.
Agradeço ao CNPQ pelo financiamento da pesquisa.

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

TÍTULO: A PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COMO ESTÍMULO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas de empreendedorismo corporativo adotadas nas micro e pequenas empresas (MPE) no estímulo à inovação. Utilizou-se uma amostra de 35 empresas do comércio varejista participantes do programa Agente Local de Inovação do SEBRAE-Goiás e foram analisados os resultados dos questionários Práticas de Inovação e Radar da Inovação aplicados *in loco*. Os resultados demonstraram que são adotadas algumas práticas de empreendedorismo corporativo nas MPE, predominando o uso de sistemas informais. Os resultados sinalizaram, ainda, para a necessidade de estimular as MPE para a prática do empreendedorismo corporativo como meio de retenção, desenvolvimento de talentos nas empresas e estímulo à inovação.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo, inovação, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the corporate entrepreneurship practices in micro and small enterprises (MSEs) in stimulating innovation. We used a sample of 35 companies in the retail sector participants of SEBRAE-Goiás Innovation Local Agent program and analyzed the results of questionnaires Innovation Practices and Innovation Radar applied on the spot. The results showed that are adopted some corporate entrepreneurship practices in MPE, predominantly using informal systems. The results have signaled also to the need to stimulate the MPE for the practice of corporate entrepreneurship as a means of retention, talent development in companies and encouraging innovation.

Keywords: corporate entrepreneurship, innovation, micro and small businesses.

1- INTRODUÇÃO

A inovação é apontada como fator de sobrevivência para as empresas frente a um ambiente competitivo e de constantes mudanças. As micro e pequenas empresas têm buscado a inovação e demonstram capacidade de diminuição das barreiras que as diferenciam das grandes empresas (SILVA; DACORSO, 2013).

O conceito de inovação, relacionado à tecnologia, parecia restrito às grandes empresas, porém os conceitos atuais, que envolvem práticas de inovações com foco em ideias, processos, serviços, capacidades e compartilhamento de conhecimento, demonstram que é possível inovar conforme a realidade da empresa (SILVA; DACORSO, 2013).

No Brasil, as micro e pequenas empresas podem receber suporte do Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE) para inovar. O SEBRAE é uma entidade sem fins lucrativos que auxilia no fortalecimento e na promoção da competitividade dos pequenos negócios.

No que concerne à inovação, o SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), oferece gratuitamente o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) para estímulo à inovação por meio de acesso a soluções oferecidas pelo mercado. O programa ALI utiliza como base a metodologia do Radar da Inovação proposto por Sawhney *et al* (2006) e complementado por Bachmann e Destefani (2008), que pode ser aplicado pelas empresas para elaborar uma abordagem estratégica orientada para a inovação (SAWHNEY *et al*, 2006).

Dentre as dimensões do Radar da Inovação, destaca-se a Ambiência Inovadora, que avalia o ambiente propício a inovação (BACHMANN e DESTEFANI, 2008). Um dos itens desta dimensão avalia a existência de um sistema de coleta de ideias dos colaboradores na empresa. Esse item pode ser relacionado à prática do empreendedorismo corporativo.

O empreendedorismo corporativo é uma prática que tem sido adotada pelas empresas para inovação, que consiste no incentivo às ideias dos colaboradores para melhoria da capacidade competitiva da empresa por meio da inovação em novos produtos, processos e serviços e a criação de novos negócios e posturas competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

O presente estudo baseia-se na seguinte problemática: quais são as práticas de empreendedorismo corporativo adotadas pelas micro e pequenas empresas para estimular a inovação?

O objetivo do estudo é identificar as práticas de empreendedorismo corporativo adotadas pelas micro e pequenas empresas no estímulo à inovação. Para isso, é feita uma análise com base no Radar da Inovação, aplicado em micro e pequenas empresas de duas cidades da região metropolitana de Goiânia, com o intuito de identificar tais práticas e demonstrar a importância desse tipo de empreendedorismo para a inovação nas empresas.

2- REVISÃO BIBLIOGRAFICA

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, a qual é dividida em quatro tópicos: as micro e pequenas empresas, inovação em micro e pequenas empresas, o programa agentes locais de inovação e o empreendedorismo corporativo como estímulo a inovação.

As micro e pequenas empresas

De acordo com a Lei Complementar nº. 123/2006, as MPE possuem faturamento bruto anual inferior a R\$ 3,6 milhões, sendo consideradas microempresas aquelas com faturamento

até R\$ 360 mil e as pequenas, com faturamento entre R\$ 361 mil e R\$ 3,6 milhões. As MPE correspondem a 99% das empresas estabelecidas no Brasil, constituem cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 40% da massa salarial do país (SEBRAE, 2011).

No Estado de Goiás, as MPE representam quase a totalidade das empresas existentes (99,99%) e o setor principal de atuação é o comércio (SEBRAE, 2013). Para fins desta pesquisa, são utilizadas as MPE de dois municípios da região metropolitana de Goiânia. A região metropolitana de Goiânia abrange 40% das MPE do Estado de Goiás (SEBRAE, 2013). A referida região é composta por vinte municípios, conforme Lei Complementar n°. 27/1999. O setor de atuação estudado é o comércio, com foco no varejista por ser predominante (SEBRAE, 2013).

Inovação em micro e pequenas empresas

A inovação tem sido objeto de discussão de pesquisas como fator básico para a competitividade e longevidade das empresas (LA ROVERE, 2001; PEREIRA *et al*, 2009). No tocante às micro e pequenas empresas (MPE), inovar permite a conquista de espaço no mercado e a diferenciação em relação à concorrência. (PORTES, BARROS e BRUNO, 2008; SEBRAE, 2009).

Percebe-se, no senso comum, a associação de inovação a investimentos de alto custo e ao ponto de vista tecnológico, ficando a inovação, em geral, acessível e restrita às grandes empresas (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007; GARCIA e CALANTONE, 2002). As pequenas empresas, entretanto, possuem a vantagem da flexibilidade às mudanças, pois dispõem de estruturas menos burocratizadas, o que favorece a atividade de inovação (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007).

Embora diversos pesquisadores tenham conceituado a inovação (DRUCKER, 1986; SCHUMPETER, 1998; GARCIA e CALANTONE, 2002; TIDD e BESSANT, 2009), esta é focada neste estudo a partir do Manual de Oslo, pois este tem sido utilizado como base das referências usuais de inovação (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo foi criado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) com “o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países industrializados” (OCDE, 2005, p.9).

O referido Manual estende a inovação além da concepção tecnológica para o seu uso em mudanças nas atividades da empresa, definindo-a em quatro tipos: produtos, processos, marketing e organizacional. De acordo com a OCDE:

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 (2005, p.55).

Corroborando, Cavalcanti *et al* (2012, p.4) explicam que “é possível inovar em comercialização dos produtos, desenvolvimento de canais de distribuição, criar novos produtos e/ou processos, desenvolver novas ações de marketing”. No que se refere às MPE, a inovação pode ser mensurada por meio do Radar da Inovação.

O Radar da Inovação proposto por Sawhney *et al* (2006) relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode determinar a inovação e procurar caminhos para inovar. As dimensões do Radar são doze, a saber: (1) ofertas criadas; (2) clientes atendidos; (3) processos empregados; (4) praça; (5) plataforma; (6) marca; (7) soluções; (8) relacionamento; (9)

agregação de valor; (10) organização; (11) cadeia de fornecimento e (12) rede. Bachmann e Destefani (2008) acrescentaram a essas dimensões o ambiente propício à inovação.

Garcia (2007) explica em seu estudo que as micro e pequenas empresas se destacam no processo de inovação. É o que mostram os dados da Pesquisa de Inovação- PINTEC (2003): do total de empresas brasileiras que implementaram qualquer inovação entre 1998 e 2000 (22.698), cerca de 80% eram micro e pequenas empresas (18.340). Desta maneira, nota-se a relevância das micro e pequenas empresas na inovação no país.

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI)

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é fruto de uma parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas (SEBRAE) com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com abrangência nacional (SEBRAE, 2014). O objetivo do programa é proporcionar às empresas de pequeno porte acesso às soluções de inovação e tecnologia (SEBRAE, 2014).

O programa é oferecido gratuitamente para as empresas de pequeno porte atuantes nos setores de Comércio, Serviços e Indústria e que não tenham participado de nenhum projeto coletivo do SEBRAE anteriormente (SEBRAE, 2014). A orientação é feita às empresas pelos agentes bolsistas do CNPq, os quais, após um processo seletivo, recebem capacitação específica na metodologia sobre inovação para acompanhar um total de 50 empresas durante o período de até dois anos (SEBRAE, 2014).

A primeira etapa do programa consiste na visita do agente até a empresa para a sensibilização e adesão, quando a empresa conhece a proposta do programa ALI e assina um termo de compromisso para participação (SEBRAE, 2014). A segunda etapa constitui-se na aplicação dos questionários referentes ao Diagnóstico Empresarial, para conhecimento a respeito da gestão da empresa, e do Radar da Inovação, para a mensuração da inovação (SEBRAE, 2014).

Na terceira etapa, o agente elabora a devolutiva com os resultados das análises com base nos dados coletados no Diagnóstico Empresarial e no Radar da Inovação (SEBRAE, 2014). Na quarta etapa são elaborados a matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), para identificar os pontos fortes e de melhoria da empresa, tanto internos quanto externos, e o Plano de ação com as ações priorizadas pela empresa com foco em inovação (SEBRAE, 2014).

A partir deste momento o plano de ação é iniciado e passa a ser monitorado para verificação da implantação das ações na empresa (SEBRAE, 2014). O plano de ação possui quatro ciclos: o ciclo 0 correspondente ao primeiro plano de ação; o ciclo 1 inicia-se após a implementação de pelo menos duas ações de inovação e uma de gestão; o ciclo 2, após a execução mínima de três ações e o ciclo 3, para finalização e mensuração dos resultados dos ciclos (SEBRAE, 2014).

Dentre os benefícios do programa, pode-se destacar o acompanhamento *in loco*, continuado, especializado e gratuito (SEBRAE, 2014). O número de empresas atendidas pelo programa é de atualmente 55 mil em todo o país. No Estado de Goiás, até 2015, o programa deve beneficiar 2.500 empresas (SEBRAE, 2014). Desta forma, percebe-se a importância da inovação para os pequenos negócios e a representatividade do programa como forma de apoio à implementação de soluções em inovação.

Empreendedorismo corporativo como estímulo à inovação

O empreendedorismo corporativo é praticado por empregados de empresas consolidadas e envolve a criação de um novo negócio no setor de atuação da empresa ou em novos setores,

e também inclui a melhoria da capacidade de inovação da empresa (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009; BOAS, DOS SANTOS, 2014).

A prática do empreendedorismo corporativo demanda dos gestores a criação de um ambiente propício, com a implementação de ações gerenciais como, por exemplo, programas de incentivo e reconhecimento para valorização dos talentos identificados na empresa. Nesse caso, esses colaboradores identificados são chamados de empreendedores corporativos (BOAS; DOS SANTOS, 2014). Além disso, a implementação de um sistema para coleta de ideias inicia o processo e, também, pode criar facilidades de acesso a recursos aos empregados como incentivo para a busca, a elaboração e a realização de ideias e projetos que desenvolvam inovações (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009; BOAS, DOS SANTOS, 2014).

É necessário proporcionar aos empreendedores corporativos mecanismos e políticas de suporte que estimulem a busca pela inovação como central nos processos da empresa e forneça segurança aos funcionários para que ajam como empreendedores e tragam melhorias para a organização (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009).

Além disso, deve-se estar atento às três áreas de sensibilidade da organização para a prática do empreendedorismo corporativo, conforme Rodrigues, Maccari e Pereira (2009). Segundo os autores, a primeira área é a que se refere à apropriação das estruturas organizacionais, ou seja, à necessidade de se desenvolver estruturas que sejam flexíveis de modo a facilitar a comunicação e a tomada de decisão (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009).

A segunda área de sensibilidade é a apropriação dos recursos humanos, em que se deve estimular os funcionários a gerar ideias e as expor, ou seja, adotar uma gestão participativa para o compartilhamento do conhecimento e ponderar sobre as ideias para a aplicação na empresa (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009). Nesta área, um ponto crítico é o surgimento de liderança informal, que deve ser lidada por gerentes treinados e abertos à livre iniciativa na empresa (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009).

Finalmente a terceira área refere-se às estratégias corporativas, que envolve o estabelecimento de políticas de apoio ao empreendedorismo, como avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e de carreira profissional como formas de incentivo e retenção de talentos (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009). A empresa que adota tais estratégias demonstra que apoia o empreendedorismo corporativo, resultando em mais ações por parte dos colaboradores (BOAS, DOS SANTOS, 2014).

O empreendedorismo corporativo não apenas estimula a inovação nas empresas, mas também traz como uma das principais consequências a melhoria no desempenho da empresa (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Espera-se das empresas com ações de empreendedorismo corporativo níveis mais elevados de crescimento e rentabilidade em relação às outras organizações (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Antoncic e Hisrich (2001) encontraram em seu estudo relação entre o empreendedorismo corporativo com seus antecedentes (organização e ambiente) e com suas consequências (crescimento e rentabilidade).

3. METODOLOGIA

A pesquisa, quanto à abordagem do problema, é do tipo quantitativa e qualitativa. A amostra do estudo foi composta por 35 empresas do comércio varejista das cidades de Aparecida de Goiânia e Goiânia no Estado de Goiás.

As empresas aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no ano de 2014 e atuam em diversos ramos. Para classificação das empresas utilizou-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), pois é a classificação mais adotada no Brasil. Desta maneira, verificou-se por meio de consulta ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), que todas as empresas da amostra pertencem ao comércio varejista.

Realizou-se um levantamento in loco com os proprietários das empresas por meio dos questionários Práticas de Inovação e Radar da Inovação utilizados no programa ALI. O questionário Práticas de Inovação possui 12 questões e foi elaborado com o intuito de avaliar a capacidade e a maturidade das empresas para implementar a inovação. Para fins deste estudo, foram utilizados alguns itens deste questionário que auxiliam no objetivo do trabalho.

O Radar da Inovação é composto por 35 questões, as quais são divididas em treze dimensões que permitem mensurar o grau de inovação da empresa e identificar oportunidades de inovação. As dimensões são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Descrição
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa dimensão atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado), alterações no design, novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outras.
Plataforma	Nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.
Marca	Compreenda-se o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em usufruir da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
Clientes	Pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar as suas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
Soluções	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes. Por exemplo, uma máquina de refrigerantes na sala de espera facilita a permanência do cliente e, ao mesmo tempo, pode representar uma receita adicional para o negócio de uma clínica.
Relacionamento	Esta dimensão, originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
Agregação de Valor	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
Processos	Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações, da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Presença	Relaciona-se 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. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização, de forma criativa, daqueles já existentes,.
Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
Ambiência Inovadora	Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que têm formação voltada para o ensaio e a pesquisa. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado é um fator relevante. Com exceção das empresas que surgiram em universidades, a presença destes profissionais não é comum nas MPE.

Fonte: Sistema do Programa Agentes Locais de Inovação.

Os dados foram coletados durante os meses de janeiro a novembro de 2014 e foram preenchidos eletronicamente no *Sistema Ali* (Sistema fornecido pelo SEBRAE para as atividades inerentes ao Programa ALI). Os dados são lançados e validados no sistema de acordo com o levantamento e são geradas pontuações para cada questão do Radar da Inovação.

A média da pontuação das questões de cada dimensão gera a média da dimensão. A média das treze dimensões gera o Grau de Inovação Global da empresa. A pontuação do Radar da Inovação é composta de três conceitos: nota 01, para quando não há presença da inovação; nota 03, para quando a inovação é presente de forma incipiente e nota 05, para quando há presença da inovação.

Os dados obtidos do Radar da Inovação das 35 empresas foram tabulados em planilha *Excel* e foram apresentados por meio de gráficos e tabelas para realização da análise. A análise consistiu em três etapas, a saber:

- a) Identificação do setor e ramos de atuação das empresas da amostra;
- b) Mensuração da inovação das empresas por meio do Radar da Inovação;
- c) Identificação das práticas de empreendedorismo corporativo nas empresas por meio do Radar da Inovação e do questionário de Práticas da Inovação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos. Primeiramente é apresentado o cenário da amostra de empresas. Em seguida, apresentam-se as medidas de inovação das empresas. Por fim, são analisadas as práticas de empreendedorismo corporativo identificadas nas empresas.

4.1 As empresas analisadas

As empresas sob estudo estão situadas nas cidades de Aparecida de Goiânia e Goiânia, possuem no mínimo dois anos de funcionamento e faturamento bruto anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), sendo consideradas micro ou pequenas empresas. Todas as 35 empresas possuem o comércio varejista como atividade econômica classificada conforme o CNAE, registrado no endereço eletrônico da Receita Federal do Brasil. Os ramos de atuação das empresas são diversos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Ramo de atuação das empresas

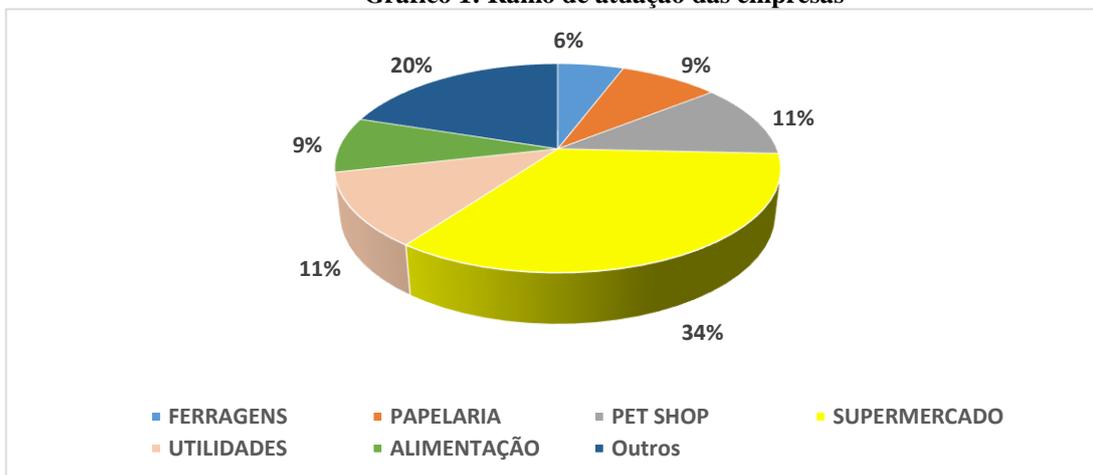
SETOR DE ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	%
FERRAGENS	2	6%
PAPELARIA	3	9%
PET SHOP	4	11%
SUPERMERCADO	12	34%
UTILIDADES	4	11%
ALIMENTAÇÃO	3	9%
Outros	7	20%
TOTAL	35	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 1 apresenta a divisão das empresas por sua atividade. Das 35 empresas analisadas, 34% atuam no ramo supermercadista, 11% dedicam-se ao comércio de pet shop,

mesmo percentual das que atual no ramo de utilidades, 9% são papelarias e outros 9% operam no comércio de alimentação. 20% são empresas de diversos ramos (inclui uma óptica, uma empresa de instrumentos musicais, uma de embalagens, uma de tendas, uma de armarinhos, uma de calçados e uma de silk).

Gráfico 1: Ramo de atuação das empresas



Fonte: Elaboração própria.

4.2 Mensuração da Inovação

Apresenta-se no Quadro 2 as medidas básicas das dimensões da inovação das 35 empresas do setor do Comércio Varejista obtidas por meio dos instrumentos de coleta das informações.

Quadro 2: Radar da Inovação do setor do Comércio Varejista

SETOR: COMÉRCIO VAREJISTA				
DIMENSÕES	DIMENSÕES	MÁX	MÍN	MÉDIA
Oferta	A	5	1	4,2
Plataforma	B	5	5	5,0
Marca	C	5	3	3,5
Clientes	D	5	1	2,8
Soluções	E	5	1	1,9
Relacionamento	F	5	1	2,6
Agregação de valor	G	4	1	1,7
Processos	H	3	1	1,9
Organização	I	3,5	1	1,8
Cadeia de fornecimento	J	5	1	2,7
Presença	K	4	1	1,3
Rede	L	5	1	1,7
Ambiência Inovadora (peso 2)	M	4,1	1,3	2,2
Grau de inovação Global		Média do grau de inovação Global		2,6

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Convém frisar que os resultados refletem a realidade de um grupo de empresas das cidades de Goiânia e Aparecida de Goiânia, no que se refere à inovação no ano de 2014, de modo que não se pode generalizar os resultados.

Conforme já explicado, as empresas constantes no grupo são todas atuantes no Comércio Varejista e, devido à variedade e heterogeneidade, não foi possível separá-las em subcategorias para análise. Desta forma o Quadro 2 apresenta o resultado geral de todas as empresas.

Percebe-se no Quadro 2 a maior média nas dimensões Oferta (4,2) e Plataforma (5,0), o que pode ser atribuído à característica do varejo em oferecer variedades de produtos e ainda utilizar o mesmo espaço para oferecer famílias de produtos na empresa.

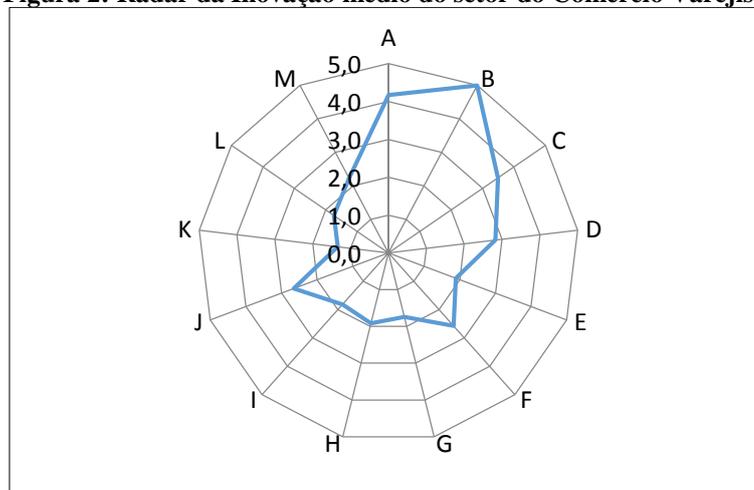
Outra dimensão que obteve uma média razoável é a Marca (3,5). A pontuação nesta dimensão é atribuída considerando se a marca da empresa é registrada e se é utilizada em propaganda ou em outros tipos de negócios. Dentre as 35 empresas analisadas, apenas uma possui o registro de marca, o que pode sugerir desinteresse ou falta de informação quanto ao registro para este setor de atuação das empresas.

A dimensão que apresentou menor média foi a Presença (1,3). Considera-se aqui a criação de pontos ou canais de vendas diferentes, ou seja, há uma baixa criação entre as empresas analisadas. A dimensão Rede também apresenta uma baixa média (1,7), indicando o pouco uso de canais de comunicação com o cliente.

O foco deste estudo concentra-se na dimensão Ambiente Inovadora, com média 2,2, pois dentre os itens analisados nesta dimensão, apresenta-se o item referente à coleta de ideias, que pode sugerir a existência de empreendedorismo corporativo nas empresas. Foi feito um estudo mais detalhado neste item dentro desta dimensão, a fim de identificar, juntamente com o questionário de práticas de inovação, se as empresas possuem práticas de empreendedorismo corporativo que podem auxiliá-las na inovação.

Na figura 2, apresenta-se o Radar da Inovação representativo das médias das dimensões do Comércio Varejista. Verificam-se na figura 2 os pontos mais abertos nas dimensões A, B, C, D, F e J, pois são as dimensões com maiores pontuações. Por outro lado, os pontos estão mais fechados nas dimensões E, G, H, I, K, L e M, nas quais as pontuações são menores.

Figura 2: Radar da Inovação médio do setor do Comércio Varejista



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Prática de empreendedorismo corporativo

Dentre os 35 itens constantes no questionário para elaboração do Radar da Inovação, escolheu-se o item 35, que se refere à coleta de ideias, pois a existência de um sistema para recolhimento de sugestões dos colaboradores demonstra a abertura da empresa a ideias e, além disso, pode sugerir a existência de práticas de empreendedorismo corporativo. O resultados do item 35 da amostra é apresentado no Quadro 3:

Quadro 3: Item 35 do Radar da Inovação.

Item 35 - Coleta de ideias	Frequência	Percentual
a) A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.	0	0%
b) A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.	32	91%
c) A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.	3	9%
Total	35	100%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 3, com relação à coleta de sugestões dos colaboradores, percebe-se que 91% das empresas possuem um sistema informal para essa finalidade e 9% delas não possuem nenhum tipo de sistema de recolhimento de sugestões. O sistema informal ocorre por meio de sugestões feitas diretamente aos gestores da empresa ou em reuniões coletivas e individuais. Quanto ao sistema formal, verifica-se que dentre as empresas analisadas, nenhuma possui um sistema desse tipo. Tal achado pode ser em decorrência das características das MPE, de não formalizarem suas ações de gestão.

A existência de um sistema, mesmo que informal, pode sugerir que há práticas de empreendedorismo corporativo na empresa. Assim, procedeu-se à análise de alguns itens do questionário de práticas de inovação das 91% empresas que possuem um sistema para colher sugestões dos colaboradores. A análise baseou-se nas três áreas de sensibilidade descritas por (RODRIGUES, MACCARI e PEREIRA, 2009).

Primeiramente, no que concerne a apropriação das estruturas organizacionais, todas as empresas que possuem um sistema informal de recolhimento de sugestões não possuem estruturas burocratizadas, o que é característico das pequenas empresas, conforme já apontado por Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007). Dessa forma, verifica-se nas empresas do estudo a presença de estruturas mais flexíveis e que podem favorecer a prática do empreendedorismo corporativo.

Quanto à apropriação dos recursos humanos, verifica-se no Quadro 4 que apenas 47% das empresas promovem um ambiente favorável e de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores e, conforme o Quadro 3, o ambiente é acompanhado de comunicação informal.

Quadro 4: Item 3 do Questionário Práticas de inovação.

3- É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?	Frequência	Percentual
a. Não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores.	17	53%

b. É promovido um ambiente favorável com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.	15	47%
Total	32	100%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Considerando as 15 empresas que apresentam ambiente favorável informal para o surgimento de ideias, apenas 13% realizam análise, avaliação e seleção das ideias, porém o fazem ocasionalmente e sem critérios de avaliação definidos. 87% das empresas não selecionam as melhores ideias de forma sistemática. Isso pode ser um ponto crítico para a apropriação dos recursos humanos, porém, 100% dos dirigentes dessas empresas apoiam a experimentação de novas ideias, sugerindo a abertura à iniciativa dos funcionários. Ademais, não se mencionou dentre as empresas analisadas a disponibilização de recursos por parte dos gestores para aplicação das ideias, o que pode desestimular o empreendedorismo corporativo.

No que diz respeito às estratégias corporativas, foram analisados os itens 8 e 9 do questionário sobre práticas de inovação, e os resultados são apresentados no Quadro 5. Percebe-se que apenas 3% das empresas analisadas possuem reconhecimento com critérios definidos para a contribuição à inovação. Dentre as empresas analisadas, 91% não reconhecem a contribuição dos colaboradores à inovação. A falta de reconhecimento é um fator que pode inibir a ação dos empreendedores corporativos na empresa.

Quadro 5: Itens 8 e 9 do Questionário Práticas de inovação.

8- Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?	Frequência	Percentual
a. Não há reconhecimento aos colaboradores pela sua contribuição à inovação	29	91%
b. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito esporadicamente e sem critérios definidos.	2	6%
c. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.	1	3%
Total	32	100%
9- Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?		
a. A empresa não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.	32	100%
Total	32	100%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi identificar as práticas de empreendedorismo corporativo adotadas pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista participantes do programa Agente Local de Inovação, do SEBRAE. Os resultados demonstram que a média do grau de inovação global das empresas é de 2,7, sugerindo oportunidades de melhoria. Na dimensão Ambiência Inovadora a média foi de 2,2. A análise do item referente à coleta de ideias, demonstrou que 91% das empresas analisadas possuem um sistema informal de recolhimento de sugestões dos colaboradores, de modo que se verifica a existência de uma das práticas para o empreendedorismo corporativo.

Além disso, foi possível verificar que mesmo de modo informal as empresas apoiam a experimentação de ideias e 47% possuem um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias. Desta forma, os resultados obtidos sinalizam para a necessidade da conscientização das empresas quanto às práticas de empreendedorismo corporativo, não apenas para retenção de talentos mas, principalmente, para o estímulo à inovação, fator básico de sobrevivência para as empresas.

Como contribuição para a academia, o presente estudo se utiliza de uma metodologia diferente para identificação das práticas de empreendedorismo corporativo, pois, por meio dos questionários utilizados pelo programa Agente Local de Inovação para a mensuração do grau de inovação e das práticas de inovação foi possível a realização do estudo conforme o objetivo proposto.

Por fim, atenta-se para os resultados do estudo como contribuição para políticas públicas de apoio ao empreendedorismo em empresas já existentes e, não apenas, para a criação de empresas. Pois, se a prática do empreendedorismo corporativo é apontada em estudos como benéfica para as empresas já existentes e, no presente estudo verificou-se que poucas empresas a praticam, o governo deve buscar meios para o seu estímulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**: Cultura do Empreendedorismo e Inovação. 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>; Acesso em 02 Mar. 2014.

BOAS, Eduardo Pinto Vilas; DOS SANTOS, Silvio Aparecido. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.

BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo; CARRIJO, Michelle de Castro; KAMASAKI, Gilsa Yumi. Inovações, Pequenas Empresas e Interações com Instituições de Ensino/Pesquisa em Arranjos Produtivos Locais de Setores de Tecnologia Avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 6, n. 2 jul/dez, p. 331-371, aug. 2007. ISSN 2178-2822. Disponível em: <<http://plutao.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/323/242>>. Acesso em: 02 Mar. 2014.

BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte... Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 02 Mar. 2014.

CAVALCANTI, A. M. *et al.* **O característico de inovação setorial**: uma métrica para avaliar potencial crescimento de inovação nas micro e pequenas empresas. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_19521.pdf

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GARCIA, R.; CALANTONE. R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management** 19(2): 110-132, 2002. Disponível em: <

http://www.unifae.br/publicacoes/fae_v10_2/10_JUNIOR_RUIZ.pdf>. Acesso em 03 mar. 2014.

GARCIA, Junior Ruiz. A importância dos Instrumentos de Apoio à Inovação para Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico. **Revista FAE**, Curitiba. v.10, n.2, p.131-144, jul./dez. 2007

GOIAS. **Lei complementar nº 27, de 30 de dezembro de 1999**. Cria a região metropolitana de Goiânia. Disponível em:< http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=7066>. Acesso em 03 mar. 2014.

LA ROVERE, Renata Lèbre. **Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 5 edição especial, 2001. Disponível em: < http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC_5.Esp_06_Perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf>. Acesso em 02. Mar. 2014.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. **Manual de Oslo**, 3ª Ed.,(tradução FINEP), 2005. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf>. Acesso em 01. Mar. 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes *et al.* **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/245/205>>. Acesso em 02. Mar. 2014.

PINTEC. **Pesquisa de inovação tecnológica do IBGE**: 2003. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01. Mar. 2014.

PORTES, João Vitor de Araujo; BARROS, Pedro Jorge de Mello; BRUNO, Flávio da Silveira. Estratégia competitiva em inovação: um fator decisivo para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Revista Carioca de Produção**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.recap.eng.uerj.br/doku.php?id=2008&s\[\]=inova%C3%A7%C3%A3o](http://www.recap.eng.uerj.br/doku.php?id=2008&s[]=inova%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em 03. Mar. 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I.; The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, Spring 2006, Vol. 47, n] 3, pp75-81. Disponível em: < <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>> Acesso em 02. Mar. 2014.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril. Cultural, 1988.

SEBRAE. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: 2009. 23p. Disponível em: <<http://www.ead.sebrae.com.br/premios/GI/1/inovacao-como-estrategia-competitiva-para-as-micro-e-pequenas-empresas.pdf>>. Acesso em 02. Mar. 2014.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de

Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília, DF; DIEESE.

_____. **Perfil Socioeconômico – Estado de Goiás.** Julho de 2013. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/dados-socioeconomicos/perfil-socioeconomico-de-goias>> Acesso em 02. Mar. 2014.

_____. **Perfil Socioeconômico de Goiás por Região.** Julho de 2013. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/dados-socioeconomicos/perfil-socioeconomico-de-goias-por-regiao>> Acesso em 02. Mar. 2014.

_____. **Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>> Acesso em 22/12/2014.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Perspectivas de Inovação na Micro e Pequena Empresa DOI–10.5752/P. 1984-6606.2013 v13n33p90. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 90-107, 2013.

TIDD, Joe e BESSANT, John. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market e Organizational Change** – 4th ed. England. Wiley, 2009.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Emerson Antonio; PEREIRA, Alexsandro. ESTRATÉGIAS DE ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO DOI: 10.5585/riae. v8i2. 1648. **Revista Ibero-Americana de Estratégia-eISSN: 2176-0756**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009.