

## Estratégia de Fomento à Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sobre o Programa ALI do Sebrae/SP

### Development Strategy for Innovation Culture: An Approach on the Program of ALI of Sebrae/SP

#### Anderson Santos

Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba  
Consultor Especialista em Gestão Empresarial  
E-mail: adsn\_santos@yahoo.com.br

#### Rosana Borges Zaccaria

Doutora em Comunicação Universidade Metodista de São Paulo  
Professora em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba  
E-mail: bzaccar@gmail.com

#### Graziela Oste Graziano

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho  
Professora em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba  
E-mail: gzograzian@unimep.br

#### Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba  
Professora na Universidade Metodista de Piracicaba  
E-mail: tepitombo@gmail.com

#### Endereço: Anderson Santos

Endereço: Rodovia do Açúcar, km 156 (SP-308)  
13.423-170 - Piracicaba/SP

#### Endereço: Rosana Borges Zaccaria

Endereço: Universidade Metodista de Piracicaba,  
Rodovia do Açúcar Km 156 Taquaral13400911 -  
Piracicaba, SP - Brasil

#### Endereço: Graziela Oste Graziano

Endereço: Universidade Metodista de Piracicaba,  
Faculdade de Gestão e Negócios. Rodovia do  
Açúcar, km 156, Taquaral.13400000 - Piracicaba,  
SP - Brasil

#### Endereço: Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo

Endereço: End.: Rodovia do Açúcar, km 156 (SP-308)  
13.423-170 - Piracicaba/SP

Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 12/10/2015. Última versão  
recebida em 07/11/2015. Aprovado em 08/11/2015.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

## RESUMO

Na busca pela vantagem competitiva, as empresas provocam mudanças em seus produtos e serviços por meio de ações que ofereçam algum incremento esperando que estes sejam percebidos pelos clientes. Entretanto, essas ações – quando realizadas – são ocasionais e de baixo impacto, tendo como resultado a baixa ou nenhuma percepção dos benefícios, tanto por parte do empreendedor quanto dos clientes. Além disso, dado o possível fracasso nestas ações, o esforço, o tempo e os custos envolvidos acabam desmotivando o empreendedor e gerando uma cultura avessa à inovação, assim, nota-se baixa intenção em investir e promover uma cultura de inovação. Diante desse quadro este artigo pretende apresentar os desafios, bem como os meios para promover a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas, demonstrando os requisitos para a implementação da cultura de inovação. Busca ainda oferecer aos leitores um novo olhar acerca da prática da inovação, rompendo paradigmas e identificando possibilidades de melhoria, gerando novas oportunidades para os negócios. Para elaboração deste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais que mostram os fatores críticos que evidenciam a implementação da cultura da inovação, além de um exemplo prático de aplicação contemplado no programa, Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvidos pelo SEBRAE.

**Palavras-chave:** Cultura De Inovação. Cultura Organizacional. Estratégia. Inovação. Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

In the quest for competitive advantage, companies cause changes in its products and services through actions that provide some increase waiting that they are perceived by customers, however, these actions - when held - are occasional and low-impact, resulting in the low or no perceived benefits, both by the entrepreneur as customers. In addition, given the possible failure in these actions, effort, time and costs involved demotivate the entrepreneur and creating a culture averse to innovation, as well, there is low intention to invest and promote a culture of innovation. Given this situation this article aims to present the challenges and the means to promote the culture of innovation in micro and small enterprises, showing the requirements for implementation of the culture of innovation, and offers readers a new perspective on the practice of innovation, breaking paradigms and identifying improvement opportunities, generating new opportunities for business. To prepare this study were carried out bibliographic and documentary research showing the critical factors that show the implementation of the culture of innovation, and a practical example of application contemplated in the program Agents Innovation Sites (ALI) developed by SEBRAE.

**Keywords:** Innovation Culture. Organizational Culture. Strategy. Innovation. Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva é reconhecida quando o cliente a percebe dá valor a ela e paga por isso, assim sendo, a vantagem competitiva de uma organização depende de quão satisfeitas estão as necessidades de seus clientes. (BENEVIDES *et al.* 2014).

Segundo Porter (1990), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes, em oposição ao custo que tem para criá-la, proporcionando à empresa, conquistar uma posição única, valiosa e (pelo menos temporariamente) sustentável no mercado. No cenário empresarial existe grande vontade de inovar por parte das empresas na busca por um posicionamento no mercado, porém essa vontade não é traduzida em competências para implementação da cultura da inovação.

Para o SEBRAE (2011), a maioria das micro e pequenas empresas não têm a cultura de inovar, ou até promovem algum tipo de inovação, mas o fazem de maneira inconsciente, sem critério, propósito ou estratégia. Vale ressaltar que a competitividade e a manutenção das empresas estão relacionadas ao quanto elas inovam e participam no mercado. Para serem competitivas; as organizações precisam gerar ideias originais e incorporá-las aos seus processos, produtos, serviços e relacionamentos. Segundo o Manual de Oslo (2006), a inovação precisa fazer parte das micro e pequenas empresas. Incentivar o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, entendendo de forma simples questões complexas com propensão aos riscos e a tolerância ao erro bem-intencionado são alguns dos requisitos para criação de uma cultura propícia à inovação.

Os autores Bes e Kotler (2011) acrescentam que:

“De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação- é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. (...) A inovação requer pessoas criativas, mas também significa à definição de objetivos claros para a inovação, fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e, de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação, com alguém encarregado em cada área respectiva (BES; KOTLER, 2011).

Segundo Bezerra (2011), para sobreviver no mercado, as organizações precisam criar e conquistar a aceitação de suas ideias por meio de produtos e serviços. Essas ações são derivadas de um processo de planejamento que envolve a liderança, a cultura, os processos e principalmente as pessoas. O processo de inovação assemelha-se ao ato de plantar, requer sementes (ideias), que serão cultivadas em solo fértil (cultura), nas condições ideais para

crescimento (processos), por pessoas que o agricultor (liderança) utiliza para esta e para as próximas safras, ou seja, somente um processo contínuo de inovação que pode garantir a sobrevivência das empresas frente às intempéries do mercado.

Diante desse cenário, este artigo pretende apresentar os conceitos, tipologias, questões culturais, desafios, bem como os fatores determinantes que incentivam a criatividade e a inovação, sendo estes fatores críticos para implementação da cultura de inovação, além do programa ALI (Agentes Locais de Inovação) desenvolvido pelo SEBRAE que promove e incentiva a implementação da cultura de inovação nas micro e pequenas empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de Inovação

O conceito de inovação é conhecido desde Adam Smith no século XVIII, que estudava a relação entre acumulação de capital e a tecnologia de manufatura, estudando conceitos relacionados à mudança tecnológica, divisão do trabalho e competição.

Somente a partir do trabalho de Schumpeter (1982), estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico, a chamada “Teoria do Desenvolvimento Econômico” por sua teoria “destruição criativa” que sustenta que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica: novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituindo constantemente os antigos. De forma simplificada, o termo inovação “schumpeteriana” é utilizado para definir inovações que “destroem” o modo como se fazia determinada atividade. A partir destas primeiras ideias, a inovação consistia na introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem ou ainda na introdução de um novo método de produção definindo com isso a abertura de um novo mercado. A inovação, assim conceituada, podia também ser obtida pela conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima substituta ou o aparecimento de uma nova estrutura de organização de um setor.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) o desenvolvimento de características originais, diferenciadas e incomuns, incorporadas a produtos e serviços, com aumento de valor percebido pelas partes interessadas, leva à inovação.

Segundo o Manual de Oslo (2006) uma inovação é a implementação de um produto 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.

Para Damanpour (1991, p.556), “uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adaptado pela organização”. A adoção da inovação implica a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, sendo vista como uma forma de mudança de uma organização seja ela em resposta às mudanças nos seus ambientes internos e externos ou como uma ação tomada no sentido de tentar influenciar esse mesmo ambiente (DAMANPOUR,1991).

Para Bessant e Tidd (2009), “a inovação não é um evento único, é um processo ampliado de busca e seleção de ideias de mudança, viabilização e concretização das mesmas”.

Benevides, Calil, Giuliani e Zaccaria (2014) apontam alguns fatores inibidores da prática inovadora, percebe-se que estes fatores são determinantes para estimular, inibir ou impedir o processo de inovação, entre eles citam-se a sensação de insegurança, dado os riscos envolvidos no insucesso da inovação, os recursos financeiros despendidos, as limitações do mercado na absorção por falta de demanda, além da falta de pessoal capacitado. Esses fatores aliados à falta de estratégia e a própria aversão ao risco impostas pelos empreendedores tornam-se as principais barreiras à implementação da cultura de inovação.

Diante do exposto, os autores acima revelam que inovação não é uma novidade, embora a implementação das práticas inovativas tem sido um grande desafio na cultura das organizações, que implica o exercício de atividades para geração de novos produtos, processos, métodos e práticas de negócios com propósito de gerar benefícios de forma contínua aos clientes.

## 2.2 Tipos de Inovação

A maior parte da história econômica moderna – cobrindo aproximadamente os últimos 200 anos – está associada a invenções revolucionárias (tangíveis e intangíveis), possibilitadas pelos avanços no conhecimento em ciências, que permitiram às empresas a criação e a transformação deste conhecimento em bens e serviços para atendimento das necessidades e desejos do mercado. Esse avanço em tecnologia permitiu ao mercado experiências notáveis e, por consequência, sucessos estrondosos às empresas que lançaram estas invenções – que se transformaram em inovações – na forma de produtos e serviços (SCHOLTISSEK, 2012).

Entretanto, a inovação não se aplica exclusivamente a produtos e serviços, temos outros aspectos menos tangíveis para ilustrar: o modo como um negócio é operado, como os processos de uma empresa se vinculam uns aos outros, como os canais de venda são organizados e explorados e como as culturas corporativas são determinadas. (SCHOLTISSEK 2012).

De acordo com o Manual de Oslo (2006), definem-se quatro tipos de inovações que englobam um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas, entre elas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

As inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Como exemplo do exposto no parágrafo, pode-se citar as Mudanças no design de produtos de higiene pessoal, ou seja, a escova dental.

As inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. São implementadas para criar novos produtos ou serviços ou para aumentar a rapidez, elevar a qualidade e/ou reduzir os custos de produção ou de serviços prestados, como exemplo cita-se o sistema Ford de produção, em 1908.

As inovações organizacionais referem-se à reestruturação, modificação e/ou implementação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho, na divisão do trabalho ou nas relações externas da empresa, como exemplo cita-se a adoção de painel “gestão à vista”.

As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no “design” do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Como exemplo, citam-se a mudança de embalagem do produto leite condensado, de lata para bisnaga.

Uma empresa que está copiando a inovação de um concorrente não está inovando, mas apenas imitando ou adaptando, além disso, esta prática não significa que a empresa que copiou o produto, o processo, as práticas organizacionais e/ou de marketing terá sucesso no mercado, esse êxito depende – essencialmente – da cultura da organização (SCHOLTISSEK 2012).

As mudanças destes produtos, modelos, métodos e/ou processos organizacionais dependem necessariamente de recursos e de um ambiente favorável à inovação, que está relacionado à cultura organizacional, composta de fatores favoráveis e/ou limitantes à prática inovadora.

### 2.3 Cultura Organizacional e Cultura de Inovação

Faria e Fonseca (2014) afirmam que a cultura é um contexto que inclui a intenção, a infraestrutura, o comportamento orientado pelo valor e o ambiente favorável a sua implementação.

Cultura organizacional para Schein (1992) define-se como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprende à medida que resolve seus problemas de adaptação e integração interna, que funciona suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, passa a ser ensinada e adotada pelos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir e reagir em relação aos problemas enfrentados.

Dauscha (2011) define cultura de inovação como a ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas. Uma cultura da inovação só terá terreno fértil para estabelecer processos alinhados, focados e contínuos se não existirem obstáculos internos – muitas vezes ocultos – que possam barrar de saída, fantásticas ideias ou sofisticadas visões estratégicas.

Uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Essas são influenciadas, ainda, pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e/ou líderes e permanecendo por anos, mesmo após eles terem deixado a organização (SCHEIN, 1992)

Portanto, diante dos autores apresentados no presente capítulo, os fatores culturais dependem essencialmente de pessoas capacitadas, criativas, capazes de perceber e explorar as possíveis oportunidades e dispostas a ousar sem medo de errar, sendo assim, determinantes para o desempenho da organização.

### 2.4 Relação entre Cultura Organizacional e Inovação

A cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com a prática inovadora. A inovação precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado (MACHADO *et al.*, 2014). Sendo que cultura é definida como “conjunto de valores (conhecimento, crenças, pressupostos, mitos, normas, comunicação, entre outros) que compartilhados auxiliam os membros da organização a compreender o

funcionamento organizacional e assim guiar o pensamento e o comportamento” (FARIA; FONSECA, 2014).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o ambiente é diferente da cultura, pois é mais visível dentro da organização, mais superficial e suscetível a mudanças, já a cultura refere-se a valores, normas e crenças bem mais profundas e duradouras dentro de uma organização.

A capacidade de inovar está associada a uma cultura organizacional propícia à sua realização. De acordo com Faria e Fonseca (2014) para que a cultura de inovação aconteça é necessário que haja espaços para a criatividade das pessoas e que a comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como tema central.

Segundo Bezerra (2011) o sucesso da empresa está na capacidade de se diferenciar. E para inovar precisa criar o ambiente e a cultura que inspiram as pessoas. Ainda segundo Faria e Fonseca (2014), para o desenvolvimento da cultura da inovação, as organizações devem atrair pessoas inovadoras, para que – por meio de estímulos, encorajamento e empoderamento (empowerment) – alavanquem vantagens competitivas, sem desmotivar os empregados.

Segundo Rodrigues e Santos (2001) o *empowerment* (ou empoderamento) é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

Para inovar, Bezerra (2011), sugere que uma empresa necessita criar um ambiente certo, uma cultura certa para inspirar as pessoas e potencializar suas mentes a atingir todo seu potencial. Não adianta, comprar máquinas, processos, sistemas e não trabalhar o indivíduo. Trata-se de uma das tarefas mais importantes para os líderes, pois não existem fórmulas, antes de criar as inovações, mas sim, se faz necessário criar os inovadores.

## **2.5 Determinantes da Cultura Organizacional que Influenciam a Criatividade e a Inovação**

O fator humano é importante, entretanto não é o único, de acordo com Faria e Fonseca (2014), dentre os fatores apontados como determinantes que influenciam a criatividade e a inovação nas empresas, entre elas destacam-se: Estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento, comunicação e liderança.

Estratégia: um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. Uma



estratégia orientada para criatividade e inovação deve estar descrita em sua missão. Ex 3M: “Ser reconhecida como um provedor de soluções inovadoras por todos os nossos clientes”.

Estrutura: neste item destacam-se a flexibilidade e o *empowerment*. A flexibilidade dá-se por meio da capacidade da organização em se adaptar às diferentes e frequentes mudanças impostas pelo ambiente (interno e externo), sem perder sua estratégia. Já o “*empowerment*” (ou empoderamento) baseia-se na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

Mecanismos de Suporte: reconhecer e recompensar as iniciativas por meio do conhecimento orientado para ideias e práticas inovativas, com disponibilidade de recursos (pessoas, tecnologia, tempo) capazes de oferecer o suporte necessário à sua implementação, por meio dos chamados ambientes de inovação.

Comportamento que encoraja inovação: criação de valores que apoiam e encorajam a equipe ao oferecimento de ideias e a correr riscos para busca de soluções, além de desenvolver o conhecimento a partir das experiências vivenciadas e compartilhadas.

Comunicação: comportamento interativo e integrado, com o qual as pessoas se sintam seguras e encorajadas a iniciativa e a manifestar ideias, opiniões e interesses.

Liderança: a liderança é fundamental para implementação de práticas inovativas, alinhadas com a estratégia orientada para o tipo de inovação (seja de produto, processo, organizacional, marketing) com uso dos recursos disponíveis.

Segundo Faria e Fonseca (2014), notam que na micro e pequena empresa o fator liderança sobressai, dada a importância daquele que ocupa esta posição, considerando seu amplo papel de decisão e de orientação na consecução dos objetivos. Entretanto, o processo de inovação não se dá de maneira tranquila, linear, é parte de novas estratégias e depende fundamentalmente da vontade da liderança.

## 2.6 Inovação na Micro e Pequena Empresa

De acordo com Bessant e John (2009), muitas pequenas e médias empresas (MPEs) fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudanças em seus produtos e processos, são introspectivas, preocupadas em resolver seus problemas diários e lidar com crises do que se preocupar com possíveis tempestades que irão surgir. Contudo, a busca por novas formas de se manter no mercado competitivo é um dos grandes desafios das MPEs.

A chave para a diferenciação e conseqüentemente para a obtenção de uma maior fatia do mercado está ligada à capacidade de uma MPE em inovar, entretanto para o micro e

pequeno empreendedor existe certo grau de dificuldade em compreender os conceitos de inovação. Segundo Bes e Kotler (2011, p.18), o fato de as inovações radicais como, por exemplo, o iPhone da empresa Apple ou o Google na internet se tornarem notícias e serem evidenciadas como inovações, faz com que estas práticas inovadoras estejam fora de alcance das MPEs, distorcendo o conceito e seu entendimento. Para os autores, esse fenômeno faz parecer para a sociedade que inovações são possíveis para grandes organizações, ou seja, para apenas aquelas que mudam as diretrizes do mercado.

De acordo com o SEBRAE (2011), são consideradas microempresas (ME) as empresas com faturamento bruto anual inferior à R\$ 360 mil reais e, empresas de pequeno porte (EPP), as empresas que anualmente faturam de R\$ 361 mil até R\$ 3,6 milhões.

Franco e Haase (2010) expõem que a elevada concorrência e o aumento da necessidade de diferenciação e qualidade dos produtos e serviços prestados têm restringido ainda mais a atuação das MPEs. Aliado a isso, os autores argumentam que tais empreendimentos disputam o mercado com grandes empresas, competindo de forma desigual com organizações capazes de alocar recursos em larga escala e investir em tecnologia e inovação. Assim, as grandes empresas, em geral comandadas por profissionais altamente qualificados e com visão de mercado algumas vezes superior, detêm, portanto, vantagens competitivas em relação às MPEs, que apresentam dificuldade em implementar grandes aparatos tecnológicos e investir em pesquisa e desenvolvimento que as possibilitem inovar (FRANCO; HAASE, 2010).

Desse modo, Franco e Haase (2010) apontam como principais obstáculos enfrentados pelas MPEs no ambiente competitivo: difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, uma vez que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão de obra que empregam; falta de apoio institucional, de cooperação e de trabalho em rede, já que a atuação isolada se mostra um aspecto restritivo para a sobrevivência dessas empresas; pouca visão de negócio por parte dos gestores; baixo nível de escolaridade do gestor; capital social frágil; incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Percebendo as dificuldades na superação destes obstáculos – além da aversão ao risco e da falta de estratégia – em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o SEBRAE oferece às micro e pequenas empresas o programa ALI (Agentes Locais de Inovação), cujo objetivo é incentivar os micro e pequenos empresários a implantar a cultura de inovação em suas empresas.

### 3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa que se enquadra no estudo é a bibliográfica e documental. (VERGARA, 2004).

A pesquisa bibliográfica teve como foco a pesquisa em livros, periódicos, banco de teses e dissertações sobre o tema. De acordo com Marconi e Lakatos (2013), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador tenha contato com tudo o já foi escrito sobre o assunto pesquisado, propiciando o exame do tema sob um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras.

Já a pesquisa documental baseia-se na coleta de dados restrita a documentos como arquivos, fontes estatísticas, gráficos e fotografias sobre o campo de pesquisa e/ou objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2013).

Os dados documentais foram extraídos do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, tendo como objetivo analisar os Programas ALI, Agentes Locais de Inovação, oferecidas pelo SEBRAE às pequenas empresas, com o propósito de verificar a relação do Programa ALI com à cultura de inovação nas micro e pequenas empresas.

Além dos métodos de coleta apresentados, utilizou-se também da observação do pesquisador, sendo do tipo não participante. Marconi e Lakatos (2013) detalham essa modalidade como aquela em que o pesquisador toma contato com a realidade estudada, presencia o fato, mas sem interagir e/ou integrar-se a ela.

Os dados na pesquisa foram analisados de forma qualitativa, pois para Roesch (1999) a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, entretanto Godoy (1995) conceitua como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, traduzindo e expressando os sentidos dos fenômenos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Programa ALI – Agentes Locais de Inovação

O SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa ALI - Agentes Locais de Inovação, que visa disponibilizar assessoria especializada e gratuita às micro e pequenas empresas do estado para

o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos, tornando as empresas dinâmicas e competitivas no mercado, por meio de bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo SEBRAE, chamados de Agentes Locais de Inovação.

Os Agentes Locais de Inovação (ALIs) são bolsistas do CNPq, com formação superior completa e capacitados pelo SEBRAE para orientar nas ações de inovação dentro das empresas. Estão sob supervisão constante de especialistas do SEBRAE. Esses agentes atuam diretamente nesses empreendimentos, identificando pontos a serem melhorados e buscando soluções inovadoras de acordo com as peculiaridades de cada empreendimento.

Por meio do diagnóstico aplicado, o agente identifica gargalos e propõe soluções para que essas empresas possam melhorar seus produtos e processos, modificando a percepção e o olhar do empreendedor ao negócio, implantando ações orientadas para inovação, criando e possibilitando melhorias para o empreendimento, promovendo a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas atendidas

As empresas atendidas pelo Programa ALI do SEBRAE são aquelas formalizadas e classificadas como EPP (empresa de pequeno porte) com faturamento de R\$ 360 mil até 3,6 milhões de reais/ano.

Diante disso, a proposta deste programa consiste, por meio de diagnóstico, identificar gargalos e propor soluções inovadoras fazendo com que as empresas atendidas tenham um novo modo de olhar o negócio e estejam dispostas a implantar ações orientadas pela inovação que transformam e possibilitam melhorias para qualquer empreendimento.

## **4.2 Características do Programa ALI**

Após a apresentação do programa e o aceite pelo cliente, inicia-se o atendimento, que é realizado na empresa/cliente. O agente segue até a empresa em dia e horário mais adequado à rotina do empresário para dar início ao atendimento. A seguir apresentamos algumas características do formato do atendimento.

O atendimento é gratuito, isento de honorários e custos acessórios (deslocamento até a empresa, alimentação e hospedagem), dessa forma o atendimento realizado pelo agente sem ônus e não tem nenhum custo para a empresa.

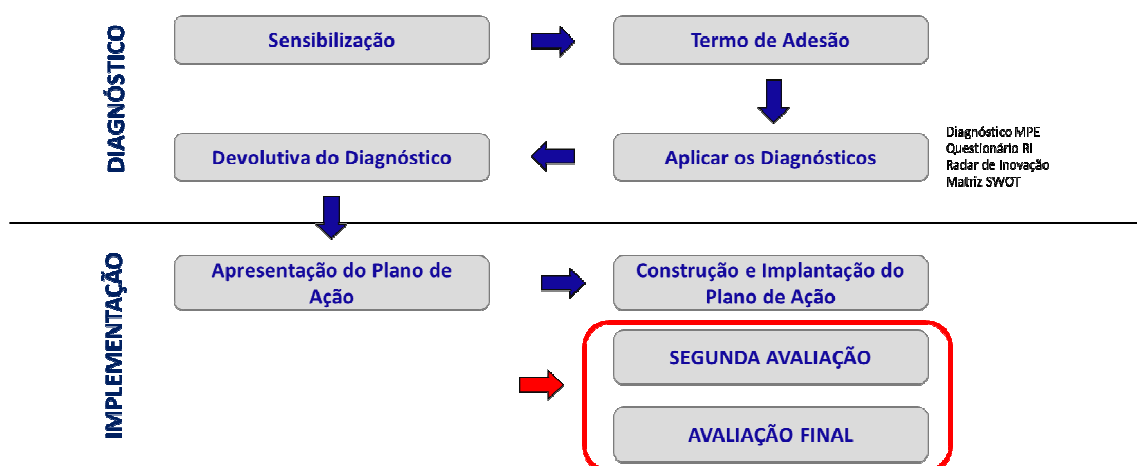
O atendimento é customizado, ou seja, o atendimento recebido pelas empresas é individualizado. As ações sugeridas pelo agente são resultado do diagnóstico realizado na empresa.

Como se trata de um programa, o atendimento é continuado, ou seja, o agente acompanhará a implementação das ações propostas para a empresa

### 4.3 Forma de Atendimento

O programa ALI do SEBRAE se divide em duas partes: a primeira trata do diagnóstico e a segunda da implementação. O diagnóstico compreende as etapas de sensibilização, termo de adesão, aplicação dos diagnósticos e a devolutiva dos diagnósticos. A partir da conclusão e compreensão dos diagnósticos, é elaborada uma sugestão de plano de ação, etapa que compreende a segunda parte do programa. A implementação – segunda parte do programa – é composta das etapas: apresentação do plano de ação, construção e implantação do plano de ação, segunda avaliação e avaliação final, conforme ilustrado na Figura 1

**Figura 1 – Etapas de Atendimento**



Fonte: SEBRAE (2015)

De acordo com o SEBRAE (2015), o processo de atendimento às empresas contempladas pelo programa se divide nas etapas, a seguir:

- Sensibilização do empresário: nesta etapa é feita a apresentação e a difusão das informações sobre inovação e tecnologia;
- Termo de Adesão: documento que formaliza o “aceite” por parte do cliente;
- Aplicação de Diagnóstico para identificação de oportunidades de inovação na empresa, por meio de ferramentas, entre elas: Diagnóstico MPE, Radar de Inovação e Matriz SWOT;

- Devolutiva do Diagnóstico e construção de um Plano de Ação para inserção de soluções inovadoras no ambiente da empresa;
- Implementação do plano de ação, colocando em prática ações estratégicas, implementação, melhorias e/ou eliminando gargalos a fim de aumentar a competitividade da empresa;
- Auxílio e acompanhamento no processo de implantação destas soluções;
- Realização de avaliação dos resultados gerados, e;
- Avaliação Final.

Todo o trabalho realizado pelo agente é supervisionado por consultor especializado do SEBRAE, com experiência no setor.

De acordo com Faria e Fonseca (2014), dentre os fatores determinantes que influenciam a criatividade e a inovação e o Programa ALI, elaboramos o quadro, no qual comparamos os referenciais conceituais e as práticas do programa, a seguir:

Quadro 1 – Comparação entre os referenciais conceituais e as práticas do Programa ALI

<b>Fatores Determinantes</b>	<b>Faria e Fonseca (2014)</b>	<b>Programa ALI (2014)</b>
Estratégia	Um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento de presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza	Os diagnósticos iniciais aplicados dentro do programa são os norteadores oferecidos para que as empresas possam olhar para o futuro próximo bem como no longo prazo. Um verdadeiro raio-X da empresa voltado para inovação.
Estrutura	Capacidade da organização em se adaptar as diferentes e frequentes mudanças impostas pelo ambiente	A existência do agente como ponte de ligação entre a empresa e o SEBRAE-SP facilita a atualização de informações e proporciona mudanças rápidas nos planos de ação, mostrando flexibilidade às mudanças mercadológicas.
Mecanismos de Suporte	Reconhecer e recompensar as iniciativas por meio do conhecimento orientado para ideias e práticas inovativas, com disponibilidade de recursos (pessoas, tecnologia, tempo) capazes de oferecer o suporte necessário à sua	No percurso do programa a estrutura existente no escritório local do Sebrae-SP ira propiciar consultorias nas 3 principais áreas da gestão: (administração geral, finanças e marketing) às empresas participantes, identificando, corrigindo e reconhecendo as

	implementação	boas práticas empresariais.
Comportamento que encoraja inovação	Criação de valores que apoiam e encorajam a equipe no oferecimento de ideias e a correr riscos	Dentro do programa estão agendadas feiras e missões nos mais diversos segmentos para que o empresário tenha oportunidade de abrir seus horizontes com relação ao mercado em que atua, conhecendo novos clientes e fornecedores. Ainda, o SEBRAE oferece a participação das empresas no Prêmio Nacional de Inovação (PNI), valorizando e premiando as empresas inovadoras.
Comunicação	Comportamento interativo e integrado, onde as pessoas se sintam seguras e encorajadas a manifestar ideias, opiniões e interesses	O banco de dados criado dentro do programa ALI permite integração entre as empresas participantes, podendo ser usado como plataforma de uso de boas práticas voltadas para a inovação e que ficam à disposição de todo o grupo.
Liderança	A liderança é fundamental para implementação de práticas inovativas alinhadas com a estratégia para o tipo de inovação (seja produto, processo, organizacional e/ou marketing) com uso dos recursos disponíveis	O foco do SEBRAE-SP e principalmente do programa ALI sempre foi o de capacitar o empresariado local. Desta maneira, a liderança e as boas práticas de gestão aos negócios estão diretamente ligadas à capacitação do empresário e sua liderança junto ao mercado em que atua e aos seus subordinados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo, nota-se uma grande lacuna no meio empresarial que é a implementação da cultura da inovação nas empresas, principalmente nas micro e pequenas empresas, dado o perfil do gestor/empreendedor, o desconhecimento dos fundamentos gerenciais básicos, o controle centralizado e a aversão ao risco. Muitas empresas acreditam que estão inovando quando copiam e adaptam produtos e processos de outras empresas, entretanto nota-se que, além de não garantir o sucesso, não se caracteriza inovação, pois esta

prática depende da cultura da empresa. Porém, nota-se interesse por parte destes gestores na implementação de práticas inovadoras na busca de novos patamares de competitividade.

A inovação é tida como algo almejado pelas organizações para melhoria de seu desempenho e de sua vantagem competitiva, entretanto compreender e criar uma cultura de inovação está entre os mais difíceis desafios enfrentados tanto por pesquisadores, como por gestores.

Percebe-se a dificuldade em introduzir, organizar e perpetuar a inovação nas micro e pequenas empresas, diante disso, o programa ALI do SEBRAE oferece os meios para o desenvolvimento da cultura de inovação, implementando um processo de inovação incentivando o desenvolvimento de novas competências nas empresas atendidas, contribuindo para a criação de um ambiente inovador.

O desafio apoia-se na interdependência, interação e inter-relação dos diferentes elementos da cultura organizacional (pessoas, papéis, tecnologia e ambiente externo), incentivando a participação de todos os departamentos no processo de criação e disseminação do conhecimento no ambiente organizacional e na proposição de ideias de melhoria e inovação, sendo estes inibidores ou facilitadores para a criação da cultura de inovação. Dada a relevância e complexidade do assunto, sugere-se um aprofundamento do tema cultura de inovação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AHMED, K. P. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, 1(1), 30-43. 1998.

BENEVIDES, G; CALIL, J. F. GIULIANI, A. C.; ZACCARIA, R. B. Innovation Habitat: Empirical studies on technological companies the Campinas city. **Business Management Review**. 2014.

BES, F. T; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação** – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo, Leya, 2011.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Bookman. 2009.

BEZERRA, C. **A máquina de Inovação**. Bookman. 2011.

BEZERRA, C. **Para inovar é preciso antes criar a cultura certa**, extraído do link: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Para-inovar-%C3%A9-preciso-antes-criar-a-cultura-certa>. Acesso em 07/11/2014.



DAUSCHA, R. **Onde afinal encomendamos este “produto” cultura da inovação para “instalar” em nossas organizações?**Disponível em <https://endeavor.org.br/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas>. Acesso: em 07/01/2015.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590. (1991).

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>. Acesso em 01/11/2014.

FRANCO, M.; HAASE, H. **Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective**. *IntEntrep Manag J*, vol. 6, pp. 503–521, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MACHADO D. D. P. N; GOMES, G; TRENTIN, G. N. S; SILVA, A. **Cultura de Inovação: Elementos da Cultura que Facilitam a Criação de um Ambiente Inovador**. *RAI: revista de administração e inovação*, 10(4), 164-182. 2014.

MAIA, A. F. S. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas: uma análise do caso brasileiro / Universidade Federal de Uberlândia**. - 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**.7ª Ed. Atlas, 2013.

MARTINS E; MARTINS, N. **An organizational culture model to promote creativity and innovation**. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65. 2002.

MARTINS, E. C; TERBLANCHE, F. **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation**. *EuropeanJournalofInnovation Management*, 6(1), 64-74. doi: 10.1108/14601060310456337. 2003.

OSLO. **Manual de Oslo (2006)-MCTI: MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**,: 3. ed. Disponível. 2012  
em:<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 07/11/2014

PORTER, M; **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**. Ed. Campus, 1990.

RODRIGUES, C. H. R; SANTOS, F. C. A. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SCHOLTISSEK, S. **Excelência em Inovação**: como criar mercados promissores nas áreas de energia e de recursos naturais. Elsevier Editora. 2012

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial: São Paulo, 1982.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2010-2011**. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. –Brasília, DF; DIEESE, 2011

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Ed Atlas, 2004.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SANTOS, A; ZACCARIA, R. B; GRAZIANO, G. O; PITOMBO, T. C. D. T. Estratégia de Fomento à Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sobre o Programa ALI do Sebrae/SP. **Rev. FSA**, Teresina, v.13, n.3, art.3, p. 58-75, mai./jun. 2016.

Contribuição dos Autores	A. Santos	R. B. Zaccaria	G. O. Graziano	T. C. D. T. Pitombo
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X