

ESTRATÉGIA PARA FOMENTO DE INOVAÇÃO: PROGRAMA ALI DO SEBRAE/SP

Introdução

A vantagem competitiva é reconhecida quando o cliente a percebe, dá valor e paga por isso, assim sendo, a vantagem competitiva de uma organização depende de quão satisfeita estão as necessidades de seus clientes (BENEVIDES, CALIL, GIULIANI E ZACCARIA, 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.

Segundo o SEBRAE (2011) a maioria das micro e pequenas empresas não tem a cultura de inovar, ou até promovem algum tipo de inovação, entretanto 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 ser competitiva 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. Diante desse cenário 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 implementação da cultura de inovação nas micro e pequenas empresas.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e documental, baseada em artigos nacionais e internacionais, reconhecido pelo conteúdo científico e intelectual, além de documentos extraídos das publicações do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa). É notável a crescente atenção dada ao tema, considerada pelos autores a última fronteira na busca de vantagens competitivas reais.

Inovação: Conceito

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 Joseph Schumpeter estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico, a chamada “Teoria do Desenvolvimento Econômico”

Joseph Schumpeter é mais famoso por sua teoria da "destruição criativa" que sustenta que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica: novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem 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, levam 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 na 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”

Tipos de Inovação:

A maior parte da história econômica moderna – cobrindo aproximadamente 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) define-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. (Ex. Mudança no design de produtos de higiene pessoal - 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 (Ex. 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. (Ex. 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 (Ex. embalagem do produto leite moça)

Uma empresa que está copiando a inovação de um concorrente não está inovando, mas apenas imitando ou adaptando, além disso, esta pratica 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).

Cultura de Inovação:

Segundo Faria e Fonseca (2014) a cultura é um contexto que inclui a intenção, a infraestrutura, o comportamento orientado pelo valor e o ambiente favorável a sua implementação. Esses fatores dependem – essencialmente – de pessoas capacitadas, criativas, capazes de perceber e explorar as possíveis oportunidades, dispostas a ousar sem medo de errar, sendo determinantes para o desempenho da organização

Segundo Dauscha (2011) define cultura de inovação como “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.

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, GOMES, TRENTIN, SILVA, 2014, apud AHMED (1998). 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 e 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 profundos e duradouros dentro de uma organização.

A capacidade de inovar está associada a uma cultura organizacional propícia á 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 tenha a inovação como tema central”

Segundo Bezerra (2011) o sucesso da empresa está na capacidade de se diferenciar. E para inovar ela precisa criar o ambiente e a cultura que inspiram as pessoas.

Ainda segundo Faria e Fonseca (2014) para 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.

Segundo Bezerra (2011) Para inovar, 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, de acordo com o autor “não existem fórmulas, antes de criar as inovações, precisamos criar os inovadores”.

Determinantes da Cultura Organizacional que Influenciam a Criatividade e a Inovação:

Como pudemos ler, 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 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 as 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 a dar o suporte necessário a sua implementação por meio dos chamados ambientes de inovação (ex. 3M do Brasil)

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, onde 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, alinhado 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), nota-se que na pequena e média empresa o fator liderança se sobressai, dada a importância daquele que ocupa esta posição, considerando seu amplo papel de decisão e de orientação na consecução dos objetivos.

Barreiras à Inovação

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 citamos a sensação de insegurança, dado os riscos envolvidos no insucesso da inovação, os recursos financeiros dispendidos, as limitações do mercado na absorção por falta de demanda, além da falta de pessoal capacitado. Estes 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.

Inovação na Micro e Pequena Empresa

De acordo com Bessant e John (2009) muitas pequenas e médias empresas fracassam porque não vêem 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.

De acordo com o SEBRAE (2011) são consideradas micro e pequenas empresas (MPEs) as empresas de pequeno porte com faturamento bruto anual inferior à R\$ 3,6 milhões, de modo que as microempresas detêm até R\$ 360 mil e as pequenas 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.

Para superar estes obstáculos, apresentamos o programa ALI (Agentes Locais de Inovação) criado pelo SEBRAE

Programa ALI – Agentes Locais de Inovação

O SEBRAE, em parceria com o 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

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.

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

Características do Programa:

Apresentamos algumas características do formato do atendimento, entre elas: O atendimento é realizado na empresa/cliente, o agente vai até a empresa em dia e horário mais adequado à rotina do empresário.

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

O atendimento é customizado, ou seja, 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

Forma de Atendimento:

De acordo com o SEBRAE, o processo de atendimento as empresas atendidas pelo programa se divide nas etapas, a seguir:

- Sensibilização do empresário, onde é feita a apresentação e difusão das informações sobre inovação e tecnologia;
- Aceite do cliente através do “termo de adesão”;
- Realização de Diagnóstico para identificação de oportunidades de inovação na empresa;
- Apresentação do diagnóstico e construção de um Plano de Ação para inserção de soluções inovadoras no ambiente da empresa;
- Auxílio e acompanhamento no processo de implantação destas soluções;
- Realização de avaliação dos resultados gerados;

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

Fluxograma do Programa:

O programa ALI do SEBRAE se divide em duas partes: a primeira trata do diagnóstico e a segunda a implementação

O diagnóstico compreende as etapas de sensibilização, termo de adesão, aplicação dos diagnósticos e devolutiva dos diagnósticos. A partir da conclusão e compreensão dos diagnósticos, é elaborado uma sugestão de plano de ação, etapa que compreende a segunda parte do programa

A 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

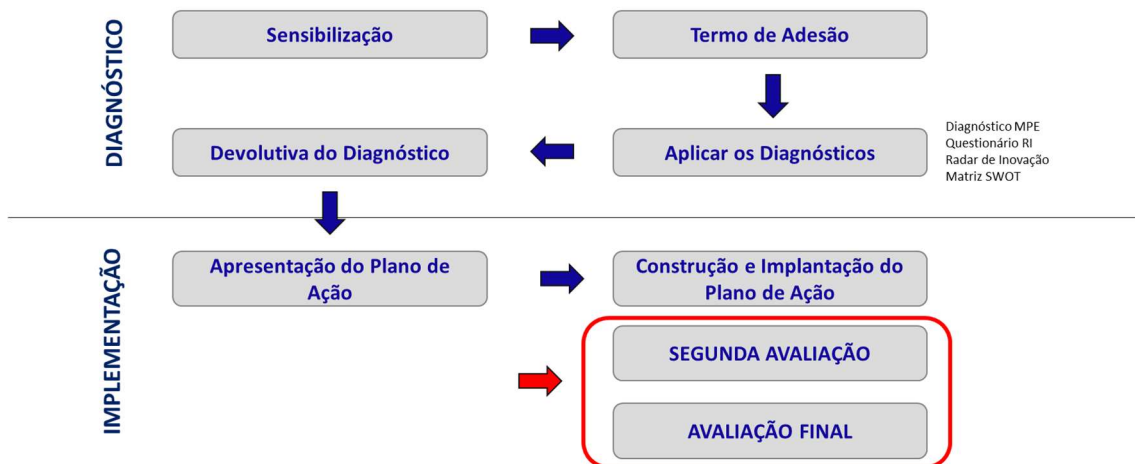


Figura 1 – Etapas do Programa

Fonte: SEBRAE (2011)

Considerações Finais:

Existe 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, entretanto, nota-se interesse por parte destes gestores na implementação de práticas inovadoras na busca de novos patamares de competitividade.

A cultura de 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.

O desafio apoia-se na interdependência, interação e inter-relação dos diferentes elementos da cultura organizacional (pessoas, papéis, tecnologia e ambiente externo), sendo estes inibidores ou facilitadores para a criação da cultura de inovação. Dada a complexidade do assunto, sugere-se um aprofundamento do tema cultura de inovação nas organizações.

Referências Bibliográficas

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

BENEVIDES, GUSTAVO; CALIL, JOSÉ F.; GIULIANI, ANTONIO C.; ZACCARIA, ROSANA B.; **Innovation Habitat: Empirical studies on technological companies the Campinas city**. *Business Management Review*. 2014.

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

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

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**. *Int Entrep Manag J*, vol. 6, pp. 503–521, 2010.

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

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

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

MARTINS, E. C., & TERBLANCHE, F. (2003). **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation**. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-

74. doi: 10.1108/14601060310456337

OSLO. **Manual de Oslo (2006)** - MCTI: MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2012: 3. ed. Disponível 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.

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

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