

Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas*

Culture for innovation: instrument for diagnosis in micro and small companies

Carolina Cyrelli Zanella dos Reis Vieira

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
carolinacyrelli@gmail.com

Dannyela Da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
lemosda@gmail.com

Ana Luiza Leite

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
anaetiel@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo do estudo foi desenvolver um instrumento para diagnóstico cultural de inovação em micro e pequenas empresas (MPEs). Foram realizadas entrevistas com doze MPEs dos setores de serviços, comércio e indústria, para elaboração e validação do instrumento. Os resultados identificaram cinco dimensões da cultura organizacional para inovação em MPEs: estratégia organizacional e planejamento; ambiente interno; ambiente externo; perfil do empreendedor e o perfil dos colaboradores. O artigo buscou contribuir por meio da sistematização dos principais achados teóricos na interseção entre as temáticas cultura, inovação e MPEs para a definição das categorias analíticas que embasaram as dimensões do instrumento. Ademais, o instrumento foi construído com base na identificação das necessidades específicas das MPEs, uma vez que os diagnósticos disponíveis são genéricos e não adequados ao contexto dessas empresas. Assim, o instrumento permite às MPEs, por meio de diagnóstico, conhecer seus *gaps* no que diz respeito à adoção de padrões culturais favoráveis à inovação, norteando assim suas ações e recursos nesse campo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Diagnóstico Cultural.

Abstract

The objective of the study was to develop an instrument for cultural diagnosis of innovation in micro and small enterprises (MSEs). Interviews were carried out with twelve MSEs from the service, commerce and industry sectors, for the elaboration and validation of the instrument. The results identified five dimensions of organizational culture for innovation in MSEs: organizational strategy and planning; internal environment; external environment; profile of the entrepreneur and the profile of the collaborators. The article sought to contribute through the systematization of the main theoretical findings at the intersection between the themes of culture, innovation and MSEs to define the analytical categories that supported the dimensions of the instrument. Furthermore, the instrument was built based on the identification of the specific needs of MSEs, since the available diagnoses are generic and not suitable for the context of these companies. Thus, the instrument allows MSEs, through diagnosis, to know their gaps with regard to the adoption of cultural standards favorable to innovation, thus guiding their actions and resources in this field.

* Recebido em 13 de fevereiro de 2021, aprovado em 28 de março de 2022, publicado em 30 de novembro de 2022.

Keywords: Organizational Culture. Innovation. Cultural Diagnosis.

1. Introdução

A literatura brasileira que trata sobre inovação em empresas de médio, e especialmente de pequeno porte, é escassa quando comparada à de outros países (Nogueira & Zucoloto, 2017; Wang & Costello, 2009). Contudo, as MPEs possuem a necessidade de profissionalizar sua gestão e promover inovações como forma de se diferenciar no mercado e se destacar da concorrência, muitas vezes acirrada com as médias e grandes empresas (Pereira Grapeggia, Emmendoerfer, & Três, 2009; Junior, 2017).

No que diz respeito à inovação, especialmente no Brasil, há maior disponibilidade de dados sobre as grandes empresas, responsáveis por grande parte dos investimentos em atividades inovativas, os quais se concentram principalmente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Nogueira & Zucoloto, 2017). Além disso, as empresas mais bem-sucedidas, quando se trata de inovação de produtos e processos, são aquelas cujas estruturas organizacionais fomentam o desenvolvimento de conhecimento através de processos formais de pesquisa (Jensen *et al.*, 2007). Entretanto, esta realidade de investimentos em inovação concentrados em P&D, por exemplo, não corresponde à realidade das MPEs.

Adicionalmente, apresentam-se outras vulnerabilidades que as MPEs costumam compartilhar, como gestão centralizada no proprietário ou chefe de família, dificuldades financeiras, conhecimentos precários a respeito do mercado e dos concorrentes, dentre outras (Pereira *et al.*, 2009; Junior, 2017).

Apesar das dificuldades, as MPEs têm empenhado esforços para se modernizar e inovar (Sebrae, 2018b). Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação (Terra & Rijnbach, 2010; Xiaodi, Zhanxing, Kexin, & Ping, 2013; Çakar & Erturk, 2010) ou como a infraestrutura que lhe dá suporte. Nas MPEs, a cultura costuma ser menos formal, pouca organizada e não sequencial (Abdul-halim, Ahmad, Geare, & Thurasamy, 2018), o que pode representar uma oportunidade para identificar elementos que estimulem a adoção de padrões culturais favoráveis à inovação, norteando assim suas ações e recursos nesse campo.

Diante disso, esse estudo se propõe a desenvolver um instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs, apresentando-se inicialmente uma breve discussão teórica sobre cultura para inovação em MPEs. Em seguida, discorre-se sobre aspectos metodológicos e o contexto dessas empresas, traçando-se um diagnóstico e análise da situação, com a apresentação do referido instrumento. Finaliza-se com as conclusões do estudo.

2. Fundamentação Teórica

A revisão de literatura sobre cultura e inovação de Gonzalez-Loureiro, Sousa e Pinto (2017) se remete às análises de Dobni (2008) sobre 86 construtos de inovação, e as de Büschgens, Bausch e Balkin (2013), que encontrou até 40 valores diferentes que estão relacionados a uma cultura inovadora. Se reunidas, as conceituações da cultura de inovação variam dependendo do foco do pesquisador e de características de uma cultura de apoio (Chandler, Keller, & Lyon, 2000). As nuances estão em saber se a inovação é o resultado de um processo gerencial que inclui certa cultura em uma organização ou região ("cultura para inovação"), ou se a inovação é um antecedente de uma certa cultura ("cultura da inovação"). A presente pesquisa lança mão da primeira perspectiva, ou seja, a cultura para inovação, tendo em vista o entendimento de que a cultura se apresenta como um fator limitador ou incentivador para a inovação nas empresas.

Para que a cultura seja a força motriz do desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras, ela deve ser caracterizada pelos elementos relacionados à inovação, tais como: (i) fluxo de conhecimento (interno e externo) para aumentar a capacidade de inovação das empresas; (ii) expansão contínua de mercados e novas soluções; (iii) flexibilidade de operação; (iv) transferência de conhecimento para outras entidades (Szymańska, 2016). Na mesma esteira, Abdul-Halim *et al.* (2018), confirmam a conexão entre alto desempenho, cultura e inovação, ao afirmarem que as MPEs precisam possuir cultura da inovação para realizar a inovação e melhorar seu desempenho no ambiente volátil.

No âmbito dos pequenos negócios, a inovação empresarial depende da disponibilidade e suficiência de recursos financeiros e humanos, os quais são influenciados internamente pelas experiências do empreendedor e externamente pelo dinamismo do mercado (Wang & Costello, 2009). Em relação às MPEs com gestão familiar, tais estudos concluíram que independente de ter sido bem-sucedida para um membro da família ou até para um proprietário externo, as inovações tendem a um foco muito mais incremental. Isso pode ser parcialmente explicado pela forma como as empresas eram e permaneceram após as sucessões, como elas foram marcadas pelos valores organizacionais que influenciaram seu futuro e sua inserção contextual e, como o proprietário anterior tende a escolher um sucessor com base na continuidade destes valores existentes (Grundström, Öberg, & Rönnbäck, 2012).

As MPEs enfrentam algumas dificuldades adicionais se comparadas às grandes empresas no quesito inovação, observação e mensuração da cultura organizacional. Abdul-Halim *et al.* (2018) confirmam tal percepção ao mencionar que a cultura organizacional, a orientação para o mercado e o aprendizado organizacional são geralmente menos formais, menos organizados e menos sequenciais nas MPEs. Apesar disso, enfatizam a cultura como fator de relevância para a busca pela inovação, destacando características culturais como comprometimento, perseverança, lealdade, estabilidade e disposição de aprimorar conhecimentos e habilidades criativas. Apontam ainda que as MPEs, em particular, precisam ter quatro elementos básicos da cultura organizacional para influenciar a cultura de inovação: adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência.

Çakar e Erturk (2010) examinaram a relação entre cultura organizacional, percepções de *empowerment* e capacidade de inovação em termos do tamanho da firma. O estudo demonstra que estão positivamente relacionados à capacidade de inovação as variáveis individualismo e *empowerment*. Contudo, as demais variáveis apesar de não afetarem positivamente na primeira instância a capacidade de inovação, estavam relacionadas positivamente às demais, como por exemplo: evitar incertezas, coletivismo e assertividade surtem efeitos positivos em *empowerment*; que por sua vez é positivamente relacionado à capacidade de inovação.

Szymańska (2016) também lista uma série de fatores internos que acredita estar diretamente relacionados ao desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora em pequenas e médias empresas, como por exemplo: traços de personalidade das pessoas que compõem a empresa, tradições culturais decorrentes da sua história, soluções organizacionais existentes, e impacto dos gerentes.

No estudo de Do, Mazzarol, Volery e Reboud (2016) foi examinado a maneira pela qual o recurso de uma MPE inovadora pode ser administrado para a gestão da inovação, por meio do modelo conceitual de Adams *et al.* (2006), composto por sete áreas de medição: (i) gestão de insumos; (ii) gestão do conhecimento; (iii) estratégia de inovação; (iv) organização e cultura; (v) gestão de carteiras; (vi) gerenciamento de projetos; (vii) comercialização. Os resultados da pesquisa concluíram que as empresas que têm uma cultura e um sistema abertos no gerenciamento da inovação têm maior probabilidade de gerar maior volume de vendas e maior taxa de margem dos investimentos em inovação (Do *et al.*, 2016).

Bliesner, Liedtke e Rohn (2014) criaram o “*Resource Culture*”, projeto que busca provar a hipótese de que empresas bem-sucedidas, com inovações de eficiência de recursos, têm uma cultura específica de confiança a qual contribui substancialmente para os processos de inovação. Os resultados apontaram que há ainda a necessidade de persuadir as pessoas sobre a utilidade da inovação na eficiência dos recursos e, especialmente, para as MPÉs. Além disso, indicaram que faltam orientações para a implementação sustentável na estratégia e gestão da respectiva organização e, portanto, na cultura corporativa específica.

Para Xiaodi *et al.* (2013), a cultura organizacional influencia o desempenho da inovação em empresas que compõem alianças e participam de redes tecnológicas. Nesse ambiente, é possível obter uma variedade de conhecimentos, reduzir custos de pesquisa e desenvolvimento, promover o processo de comercialização e outros benefícios. As MPÉs pretendem, estrategicamente nessas alianças obter recursos de rede por meio de aprendizado interorganizacional para melhorar seu desempenho em inovação. A cultura de desenvolvimento afeta o desempenho da inovação por meio da capacidade de aquisição de conhecimento e da capacidade de absorção do conhecimento (Xiaodi *et al.*, 2013).

3. Metodologia

No Brasil, as MPÉs são regulamentadas pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar 123 de 2006). A microempresa é aquela que tem como base a receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, já a empresa de pequeno porte é aquela com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00 (Sebrae, 2018c). Tem-se também o enquadramento dos estabelecimentos conforme o porte, sendo caracterizado como microempresa no setor de indústria, com até 19 pessoas ocupadas e no setor de comércio e serviços, até 9 pessoas ocupadas e como pequena empresa no setor de indústria de 20 a 99 pessoas ocupadas e no setor de comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas (Sebrae, 2018c).

O presente estudo foi realizado em Santa Catarina, tomando por base as MPÉs participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae/SC, por possuírem características e práticas de inovação em seus negócios. O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma das iniciativas do Sebrae Nacional em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que se desdobra em todas as unidades federativas do Sebrae. O principal objetivo deste projeto é “promover a prática continuada de ações de inovação em empresas de pequeno porte” (Sebrae, 2018a, p. 7).

O público-alvo do Programa abrange pequenos negócios com potencial inovador e que tenham faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00, dos seguintes setores: indústria, comércio ou serviços (Sebrae, 2018a). Em relação à inovação, são quatro os tipos de propostas que o Programa oferece: nova solução, inovação na solução atual, inovação em modelo de negócios, e inovação de processos, buscando assim aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade (Sebrae, 2018a).

Para a pesquisa em questão, inicialmente selecionou-se uma amostra tomando-se por base o ciclo do ALI compreendido entre 2015 e 2018, do qual participaram 716 empresas em Santa Catarina, sendo 173 localizadas na região de Florianópolis. Foram escolhidas seis empresas dentre as que obtiveram melhor desempenho no diagnóstico aplicado pelo programa, conhecido como Radar da Inovação, distribuídas nos três setores, conforme figura 1.

	E01	E02	E03	E04	E05	E06
Tempo de existência	Desde 2003 (16 anos)	Desde 1993 (26 anos)	Desde 1992 (27 anos)	Desde 2006 (13 anos)	Desde 1993 (26 anos)	Desde 2006 (13 anos)
Segmento	Indústria	Indústria	Comércio	Comércio	Serviço	Serviço
Ramo de atividade	Alimentos	Gráfica	Ótica	Floricultura	Contabilidade	Estética e beleza
Número de empregados	9	4	4	14	23	4 e 17 MEIs
Sócio proprietário	1	2	2	2	5	2
Faixa de faturamento anual	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 82 mil a R\$ 360 mil/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano	De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões/ano

Figura 1 – Caracterização das MPEs

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Com esse conjunto de empresas foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas baseadas em categorias analíticas extraídas da base teórica pesquisada, conforme figura 2.

CATEGORIAS	AUTORES	ROTEIRO DA ENTREVISTA
1 Estratégia Organizacional e Planejamento: procura compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação.	Abdul-halim et al., 2018; Do et al., 2016; Grundström et al., 2012; Volberda, 1998.	A empresa possui declaração de missão, visão e valores? Como o entendimento "do que a empresa é", "sonde quer chegar" e "no que acredita" é percebido pelos funcionários? Você acredita que planejar as ações da empresa afeta a inovação? De que forma? O corpo de funcionários costuma influenciar nas diretrizes da empresa e/ou na tomada de decisão por parte dos donos?
2 Gestão e Ambiente Interno: ajuda a entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como perceber particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação.	Abdul-halim et al., 2018; AL-ansari et al., 2014; Bakovic et al., 2013; Do et al., 2016; Dobni, 2008; Grundström et al., 2012; Szymańska, 2016; Volberda, 1998.	Você percebe que o ambiente interno está organizado de forma a estimular a inovação? (clima da empresa, a estrutura, os processos, e a infraestrutura) Você considera que a empresa possui uma estrutura mais flexível e aberta, ou mais tradicional e pouco adaptável? De que forma isso impacta na inovação? Em relação aos conhecimentos-chave da empresa, como se transmite isso internamente? As inovações que você relatou anteriormente foram capazes de tornar o negócio mais rentável? Você percebe que a forma como se administram os recursos (humanos, físicos, financeiros) afeta a inovação? De maneira positiva ou negativa? A empresa possui muitos manuais e normas para executar os processos e tarefas? Existem "coisas" que fazem parte do "jeito de ser e fazer" da empresa que não estão escritas? Como isso afeta a inovação?
3 Ambiente Externo: envolve compreender como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação.	Al-ansari e xu; Pervan, 2014; Szymańska, 2016; Volberda, 1998; Wang e Costello, 2009.	Como o mercado e a concorrência influenciam as práticas de inovação da empresa?
4 Perfil do Empreendedor: Procura compreender como o perfil do empreendedor, suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e como o seu estilo de liderança influencia a inovação.	Abdul-halim et al., 2018; Çakar e Erturk, 2010; Grundström et al., 2012; Volberda, 1998; Wang e Costello, 2009.	Na sua percepção, como o perfil de empreendedor e suas experiências impactam na cultura e na inovação da empresa? Quais habilidades gerenciais considera que contribuíram para a implementação das inovações e quais precisariam ser aperfeiçoadas?
5 Perfil dos Colaboradores: Esta dimensão procura demonstrar quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a participação destes no processo de inovação.	Abdul-halim et al., 2018; Bakovic et al., 2013; Çakar e Erturk, 2010; Dobni, 2008.	Como o perfil dos funcionários da empresa (formação, competências, comportamento) contribuem para a concepção e implementação de inovações? O que poderia ser melhorado nesse sentido? Com que frequência os funcionários costumam dar novas ideias, sugestões? Como se dá a participação dos funcionários no processo de inovação?

Figura 2 – Categorias de análise e roteiro de entrevista

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Além dessas perguntas apresentadas, que fazem referência às categorias, o roteiro iniciava com questões demográficas a respeito da empresa, com o objetivo de confirmar as informações obtidas pelos documentos analisados. Também foram incluídas duas perguntas no roteiro com o intuito de permitir a compreensão do processo como um todo, introduzindo a temática para as empresas. Portanto, para coleta de dados nesse sentido, utilizou-se dos seguintes questionamentos: “Como você vê a inovação na empresa?” e “Poderia citar uma inovação que foi desenvolvida ou percebida durante ou após o Programa Agentes Locais de Inovação que a empresa participou? Em qual área ela ocorreu e como foi concebida e implementada?”.

As entrevistas foram a base para a construção de uma primeira versão do instrumento. Nesse intuito, fez-se necessário realizar o pré-teste do instrumento proposto, e a respectiva validação semântica dos termos utilizados, que consiste em verificar os pontos de compreensão e incompreensão das assertivas, ou seja, ao aplicar o instrumento, quais eram os pontos onde os respondentes apresentavam dúvidas.

Para tanto, foi selecionada uma nova amostra de seis empresas para realizar o pré-teste e a validação semântica do instrumento proposto. Para esta etapa, foram consideradas as empresas prospectadas para o ciclo de 2019 do ALI. Das 200 empresas prospectadas em Santa Catarina até a realização da pesquisa, 100 pertenciam a região da Grande Florianópolis. Destas, foi extraída a segunda amostra de 6 empresas, respeitando os seguintes critérios: 2 de comércio, 2 de indústria e 2 de serviços; e empresas com maior média de pontos obtidos no Radar da Inovação (Programa ALI). Alguns ajustes foram realizados após a validação semântica, resultando numa versão final do instrumento.

4. Resultados

Como forma de traçar um diagnóstico amplo da situação, buscou-se inicialmente compreender aspectos gerais relacionados ao processo de inovação nas MPEs. Os relatos vão ao encontro do conceito de Schumpeter (1961), ao mencionar que a inovação é um constante reinventar-se internamente, podendo abranger diferentes áreas e processos das empresas.

Alguns entrevistados apresentaram a percepção de inovação sob um viés de reestruturação de processos (E02, E03 e E04), conforme ilustrado pelo E03: “distribuição de responsabilidades segundo as habilidades de cada pessoa, mas dentro do que as pessoas tinham gosto por fazer. Dentro de certos desenhos de processos e rotinas internas”. Outros mencionaram que a inovação é vista sob um viés de inovações de produtos e serviços, como mencionado pelo E06, com a introdução de serviços para atender o público masculino. Há também casos de inovação de marketing, citado pelo E04, ao trabalhar com marketing digital na floricultura, inovações de modelo de negócios “hoje nosso produto principal é contábil, e a contabilidade está passando por muita transformação, e a inovação é a base disso” (E05) e relatos de inovações oriundas da colaboração e envolvimento dos funcionários, a exemplo do E03: “que as características pessoais tivessem espaço e que a pessoa pudesse desenvolver o trabalho dessa forma. Preocupação com o que está fazendo a pessoa feliz”.

Por ter sido tomado como ponto de partida empresas que tivessem participado com destaque no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), buscou-se entender qual inovação ocorreu na empresa, e como se deu esse processo, por meio da pergunta: “Poderia citar uma inovação que foi desenvolvida ou percebida durante ou após o Programa Agentes Locais de Inovação que a empresa participou? Em qual área ela ocorreu e como foi concebida e implementada?” Quatro dos entrevistados relataram que a inovação foi processual, ao deixar de fazer a gestão no papel e adquirir um software, a exemplo do E01. O E02 relatou ter desenvolvido na gráfica um “estimulador para não ter erros”, no intuito de melhorar o processo de produção, diminuindo custos e prazos. Referente ao E03, percebeu a importância de utilizar indicadores em diversas áreas além do financeiro, melhorando também o processo de controle e gestão de vendas.

O E04 relatou duas inovações que ocorreram durante e após a intervenção do ALI, a primeira de marketing, tendo sua origem em “reclamações dos clientes que não conseguiam visualizar a loja e a ideia era que mais pessoas entrassem aqui e conhecessem a loja” (E04), portanto, foi realizada uma mudança na comunicação visual da loja e toda fachada foi redesenhada. A outra inovação é processual, e se trata de um novo esquema de irrigação automática das plantas a venda, “que libera os funcionários para outras atividades, principalmente venda” (E04).

O E05, de serviços contábeis, revelou que para ele, a inovação que surgiu foi de produtos e de processos, no que tange ao seu redesenho. Por fim, o E06 explicou que a inovação se deu na gestão, trazendo um olhar de necessidade constante de mudança, e ideias de novos serviços, como o atendimento masculino: “o ALI me deu esse olhar da necessidade da mudança. E é toda uma estratégia, [...]. Tem que fazer alguma coisa, senão você fica para trás”.

A partir do diagnóstico inicial, procurou-se, então, identificar as expressões da cultura organizacional para inovação nas MPEs, a partir das seguintes categorias analíticas: estratégia organizacional e planejamento; gestão e ambiente interno; ambiente externo; perfil do empreendedor e perfil dos colaboradores.

4.1 Estratégia Organizacional e Planejamento

Procurou-se compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação. Das seis empresas entrevistadas, três possuem missão, visão e valores, e acreditam estar bem divulgados internamente. Outras duas possuem, mas caiu no esquecimento, e uma nunca possuiu nada formalizado. O E01, que mencionou não ter declaração de missão, visão e valores, esclareceu que apesar disso, “temos o objetivo de estar presente no estado do Paraná. Nossos objetivos são aos poucos. Esse objetivo é conhecido dos empregados.” Tal afirmação vai ao encontro dos estudos de Çakar e Ertürk (2010), quando afirma que a definição destas estratégias passa pelo perfil do líder nas MPEs, e mesmo não possuindo uma declaração formal, a E01 enfatiza o compartilhamento do objetivo com os empregados.

As empresas foram unânimes em afirmar que o planejamento ajuda a inovar nas MPEs, conforme exemplificado pelo E03: “O planejamento provoca a inovação. [...] esse planejamento faz que não olhe só para si, mas mais intensivamente para o mercado concorrente, consumidor, tendências e mudanças”. Os E04 e E05 afirmam também que possuem rotinas de reunião de planejamento envolvendo os empregados para pensar na estratégia da empresa e realizar acompanhamento, onde os funcionários são incentivados e tem liberdade de opinar e trazer novas ideias. Os autores apontam que envolver os funcionários (Abdul-halim *et al.*, 2018), bem como promover uma estrutura descentralizada, com processos flexíveis, participativos e abertos (Grundström *et al.*, 2012; Bakovic, Lazibat, & Sutic 2013) auxilia no desenvolvimento da cultura de inovação.

Verificou-se que as empresas que já se demonstraram mais maduras, com estratégias definidas e rotinas de planejamento, tem uma participação mais estruturada dos funcionários. Essa percepção pode ser exemplificada pelo relato do E03: “Fizemos um planejamento estratégico e todos os funcionários participaram, há aproximadamente uns 5 anos. A gente não faz coisas sem ser em conjunto”. Já as empresas que revelaram não ter missão, ou ter abandonado, apresentaram maiores dificuldades em envolver os funcionários nas diretrizes e tomada de decisão. Assim, verifica-se a importância das estratégias de inovação (Do *et al.*, 2016), sendo a missão e a visão elementos que influenciam a cultura de inovação (Grundström *et al.*, 2012; Abdul-halim *et al.*, 2018).

4.2 Gestão e Ambiente interno

Nesse ponto buscou-se entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como perceber particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação. Dos entrevistados, somente um afirmou não ter nenhum tipo de transferência de conhecimentos, que é o caso do E02, indústria gráfica com gestão familiar,

onde os funcionários são os mesmos desde o início do negócio. As demais empresas, todas têm algum tipo de transferência de conhecimento e atividades de capacitação. O E06, do setor de serviços em estética, menciona que valoriza muito o treinamento das novas funcionárias: “Como a cliente não escolhe (a profissional que vai atendê-la), tem que ter padrão. Primamos muito o treinamento”. O E03 afirmou que a maior parte dos treinamentos, por se tratar de uma ótica, vem dos fornecedores, que repassam os conhecimentos na própria loja, ou de forma online. Percebe-se, então, que na maioria das empresas há fluxo de informação interno e externo (Szymańska, 2016).

Dos seis entrevistados, somente dois, ou seja, um terço afirmou ter percebido um retorno financeiro direto da inovação, diferente dos achados de Pereira *et al.* (2009), a exemplo do E02 “sim, como diminuíram os erros, melhorou”. Outros três entrevistados ficaram em dúvida se já estava dando retorno financeiro, a exemplo do E03: “se eu passei pela crise e não andei para trás, será que foi por essas razões? Eu acredito que sim”. De maneira geral, percebe-se entre os entrevistados a ausência de indicadores de desempenho que façam a mensuração da rentabilidade das ações implantadas (Pereira *et al.*, 2009).

Foi possível perceber que os entrevistados relacionam um bom clima na empresa com a comunicação e participação dos funcionários, entendendo que quanto mais participativo for o ambiente, maior a chance de surgirem inovações (Bakovic *et al.*, 2013). Para exemplificar, tem-se o depoimento do E04: “por ser um clima participativo e as pessoas se sentem importante em dar opinião, e os funcionários se sentem valorizados e importantes”.

Todos os entrevistados consideram as empresas mais flexíveis e abertas, o que contribui para confirmar a correlação da característica “flexibilidade” com “inovação” (Volberda, 1998). O E04 mencionou que a estrutura original da empresa era mais fechada, e explica o que provou a mudança: “o que guiou para essa mudança foram essas reuniões, na antiga gestão era rígida, agora é não tão uma pirâmide, é mais horizontal”. O E03 também justifica a percepção de ser aberta e flexível baseada na comunicação: “flexível e aberta, qualquer um sugere. Quando surge alguma novidade, vemos se tem a ver com a gente. A gente evolui e muda com mais facilidade”.

4.3 Ambiente Externo

Nesse item, buscou-se a compreensão de como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação. As respostas trouxeram bastantes divergências, partindo da experiência da empresa e do empreendedor. Por exemplo, os E01, E03, E04 e E05 afirmaram que o mercado e a concorrência influenciam diretamente a formação de preços, o mix de produtos ofertados, e inspirações para inovar. O E03 criou uma sistemática de observação da concorrência, conforme relato: “O mercado consumidor dita a tendência para determinada coisa. Os concorrentes têm alguns que olhamos porque admiramos, e outros por proximidades, e aquelas que têm características diferentes de nós”. Nesse caso verificam-se evidências de como a inovação pode ser influenciada pelo dinamismo do mercado (Wang & Costello, 2009).

Por outro lado, o E06 afirma ter sido pioneiro no mercado de Florianópolis para o serviço por eles ofertado. Desta forma, afirma que: “na inovação, a concorrência não influencia. O que influencia são as circunstâncias da empresa, o faturamento, a necessidade dos clientes”. Nesse caso percebe-se a importância atribuída à inovação para crescer mais rapidamente que a concorrência (Pereira *et al.*, 2009).

4.4 Perfil do Empreendedor

Esse tópico refere-se ao perfil do empreendedor, como suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e como o seu estilo de liderança influencia a inovação. Todos os entrevistados compreendem que o perfil do empreendedor determina a forma como a empresa vai ser gerida, a cultura, e até mesmo as inovações (Çakar & Ertürk, 2010). O E01 explica que seu perfil, incluindo formação e experiências determinam a direção da empresa. Para o E02, a troca de gestão (dela e de sua irmã) para voltar à gestão dos seus pais afetou negativamente a empresa pela diferença de perfis: “do jeito que era e agora está sendo, é uma coisa mais tradicional, onde não se olha a parte estratégica, e se as coisas estão funcionando, então está tudo bem. Um pouco acomodado eu diria”. Os estudos de Wang e Costello (2009), reforçam esta categoria quando expõem a percepção de que a inovação será influenciada internamente pelas experiências do empreendedor.

Conforme os estudos de Pereira *et al.* (2009), na perspectiva dos empresários, a categoria mais relevante quando se trata de capacidade de inovação, é a referente às habilidades gerenciais. Os entrevistados comentam que experiências anteriores e a formação contribuem para gerar inovações, como por exemplo, para o E04, “a formação da minha prima (outra sócia) ajudou na formação da fachada, e na disposição dos produtos. E a minha formação ajuda na gestão financeira”. O E03, tem formação em engenharia civil e a sócia em física, e afirmam que “esse olhar dos processos de simplificar e organizar vem da nossa experiência profissional fora do negócio”, e como carência, percebem que: “nós não fazemos muito o meio de campo com as empresas em volta, com clientes, estamos mais focados na gestão de números interna”. As vivências anteriores do dono do negócio, bem como suas crenças e valores confirmados se mostram norteadores no aspecto da inovação, implicando em tradições culturais decorrentes de suas histórias (Volberda, 1998).

4.5 Perfil dos Colaboradores

Verificou-se neste ponto quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a sua participação no processo de inovação. Conforme relato do E05, a inovação tem mais a ver com o perfil de cada pessoa, não necessariamente da formação: “tem uns novos, estudantes ainda, que parecem ser mais conservadores que nós com mais de 50 anos”. Como sugestão de melhoria, menciona que “poderiam ter mais momentos de discussão, ou depende mais dos gestores promoverem a cultura de inovação nas suas equipes”. O E03 explica que os funcionários costumam contribuir através de comentários e sugestões, mas de forma não estruturada. Isso por vezes gera inovação. Os demais entrevistados mencionam que é importante ter funcionários com conhecimento técnico da área de atuação (E01 e E04), contudo só isso não basta. É importante gostar do que faz (E02), e ser organizado, pontual, e gostar de aprender (E01).

As empresas que possuem uma rotina de reuniões são as do E04 e E05. Na primeira, são feitas reuniões individuais mensalmente, e coletivas por equipes, semanalmente. Nestas reuniões os empregados se sentem à vontade para opinar e trazer ideias. Para o E03, os funcionários costumam ser bastante ouvidos também, independentemente de ter reuniões. Por outro lado, os E01 e E02 relataram que há dificuldades em abrir esse espaço para os funcionários contribuírem constantemente: “sair da rotina, isso é complicado numa empresa pequena e então falta organização para fazermos isso” (E01).

A participação dos funcionários demonstrou-se oscilante entre ‘dar novas ideias e sugestões que podem virar uma inovação’ e ‘operacionalizar a inovação’. O E03 menciona que suas funcionárias são bastante proativas e por vezes inovam até por conta própria, tendo em

vista o ambiente flexível instaurado na empresa. Percebe-se presente as características de individualismo e *empowerment*, e a consequente capacidade de inovar (Çakar & Ertürk, 2010).

Dos quatro elementos básicos da cultura organizacional que influenciam a inovação nas MPEs, citados por Abdul-Halim *et al.* (2018), os que enquadram para esta categoria são: envolvimento e consistência. O envolvimento trata-se do compromisso e envolvimento psicológico com a organização. Ou seja, quanto mais comprometido com a organização, maior a capacidade de inovação daquele colaborador. Já a consistência trata-se de uma mentalidade comum entre líderes e seguidores, que retrata alto grau de conformidade. Isso revela que, se colaborador e líder estiverem alinhados em termos de objetivos e resultados esperados para a empresa, maior será também a capacidade de inovar.

5. Proposta de Intervenção/Recomendação

Com base na análise dos dados coletados nas entrevistas foi possível delinear as dimensões da cultura organizacional para o instrumento proposto. Optou-se por manter o nome das categorias, atribuindo, contudo, um conceito mais adequado para a aplicação do instrumento, considerando o perfil e ambiente das MPEs. A construção do instrumento tomou por base a estrutura proposta por Feuerschutte, Lemos, Hoffmann e Fernandes (2017), que apresenta para cada uma das dimensões um conjunto de assertivas.

Como forma de verificar os pontos de compreensão e incompreensão das assertivas relativas a cada uma das dimensões do instrumento foi realizada a aplicação do pré-teste e validação semântica com empresas oriundas da segunda amostra coletada no Programa ALI de 2019. Os pontos de incompreensão levantados nessa etapa da pesquisa versavam sobre palavras ou expressões empregadas na redação das assertivas, cujo significado ou interpretação não estava claro, procedendo-se os ajustes necessários.

Após o processo de validação chegou-se à proposição final do instrumento conforme figura 3.

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
Dimensão 01: Estratégia Organizacional e Planejamento (Procura identificar a existência de objetivos estratégicos e rotinas de planejamento).	1. A empresa possui missão, visão e valores formalizados.
	2. Os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar com os seus objetivos estratégicos.
	3. A inovação é percebida por todos na empresa como uma prioridade estratégica.
	4. A empresa possui rotinas de planejamento com o envolvimento dos colaboradores.
Dimensão 02: Ambiente Interno (Ajuda a entender como é feita a gestão e conhecer particularidades do ambiente interno).	1. A estrutura da empresa é muito mais flexível e aberta que burocrática e hierárquica.
	2. A empresa faz uso de manuais e normas complementando com sugestões dos colaboradores na execução de seus processos.
	3. Os conhecimentos importantes para fazer o negócio "acontecer" são transmitidos internamente, em reuniões e treinamentos.
	4. As inovações implementadas tornam o negócio mais rentável.
	5. Os colaboradores têm liberdade para dar ideias e sugestões, e são convidados a participar de reuniões com os líderes (gerentes, donos)
	6. A infraestrutura estimula a qualidade de vida, o bem estar e a criatividade.
Dimensão 03: Ambiente Externo (Representa os elementos do mercado e da concorrência que influenciam a empresa).	1. A empresa acompanha as tendências do mercado, adapta para a própria realidade, e implanta para não ficar "para trás".
	2. Os concorrentes e/ou os clientes influenciam a empresa, e servem como impulsionadores para busca de inovação.
	3. A empresa tem consciência de quais são os seus diferenciais e utiliza este conhecimento para tomar decisões.
	4. São utilizados diversos canais para comunicação com o público externo, incluindo o uso de redes sociais e outras ferramentas.
	5. A empresa está inserida em uma rede de troca de experiências/aprendizados (como associações, grupos de empresários, entre outros).
Dimensão 04: Perfil do Empreendedor (Procura compreender como o empreendedor e seu estilo de liderança impactam na cultura organizacional e na pré-disposição para inovar).	1. O empreendedor costuma compartilhar sua trajetória e experiências com os colaboradores.
	2. A empresa cria tradições e costumes a partir das experiências e histórias do empreendedor.
	3. O empreendedor demonstra disposição para aprender e se adaptar.
	4. As crenças e valores dos colaboradores estão alinhadas às crenças e valores do empreendedor.
	5. O empreendedor valoriza e procura por em prática a comunicação transparente, participativa e periódica.
Dimensão 05: Perfil dos Colaboradores (Busca demonstrar quais traços dos colaboradores auxiliam na inovação).	1. O perfil da equipe é heterogêneo (formação, raça, gênero, idade)
	2. Os colaboradores têm autonomia para realizar suas tarefas, sem necessitar de supervisão contínua.
	3. Há oportunidades formalizadas e constantes para que os colaboradores exponham novas ideias, sugestões de melhorias e críticas aos processos.
	4. Os colaboradores trazem sugestões, críticas e ideias, sem serem demandados.
	5. Os colaboradores costumam trabalhar a maior parte do tempo em equipe.
	6. Os colaboradores se sentem confiantes para implantar novas ideias por conta própria.

Figura 3 – Dimensões e assertivas do instrumento

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Ressalta-se que o referido instrumento pode ser aplicado por meio de ferramentas como o *Google Forms* ou *Excel*, respeitando-se a sua estrutura de dimensões e assertivas.

6. Conclusões

O presente estudo apresentou uma alternativa para apoiar a gestão das MPEs, ampliar o seu autoconhecimento e fomentar a inovação por meio da compreensão da sua cultura organizacional. Tal alternativa se deu em formato de instrumento para diagnóstico cultural de inovação em MPEs.

Por se tratar de um estudo específico para o âmbito das MPEs, onde todos os constructos foram solidificados a partir do cruzamento das temáticas cultura, inovação e MPEs, este instrumento restringe o seu uso a este porte de empresas. Em termos de aplicabilidade, os pré-

testes foram conduzidos com os proprietários das MPEs, contudo, como sugestão de aprofundamento, poder-se-ia testar a aplicabilidade tanto com os proprietários, quanto com um grupo de colaboradores (de modo individual), possibilitando desta forma o cruzamento das informações coletadas e outros olhares para a realidade da empresa.

Recomenda-se o uso deste instrumento em MPEs que possuam minimamente um nível de complexidade em suas atividades e onde possa ser possível instaurar e fortalecer uma cultura de inovação. Pelo fato do universo das MPEs ser extremamente amplo, abrangendo desde o “carrinho de cachorro-quente”, até a pequena empresa de tecnologia, enseja-se que não seria em todos os segmentos de atuação que este instrumento apresentaria aplicabilidade.

Por fim, diante das reações e respostas dos proprietários entrevistados, confirma-se a importância da temática cultura de inovação para as MPEs. Por serem de estrutura enxuta e na maior parte das vezes simples, esse porte de empresas carece de ferramentas adequadas para gestão e informações estratégicas para o seu negócio. Muitos dos proprietários acabam atuando na “linha de frente” da empresa ao mesmo tempo em que são responsáveis pela sua gestão e planejamento, o que pode inviabilizar, de certa forma, uma gestão mais estratégica com foco no médio e longo prazo, comprometendo, conseqüentemente, a inovação.

Referências

- Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2018). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3).
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), 21-47.
- Bakovic, T., Lazibat, T., & Sutic, I. (2013). Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(1), 74-80.
- Bliesner, A., Liedtke, C., & Rohn, H. (2014). Resource efficiency and culture—Workplace training for small and medium-sized enterprises. *Science of the Total Environment*, 481, 645-648.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management*, 48(3), 325-359.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 59-76.
- Do, T. H., Mazzarol, T., Volery, T., & Reboud, S. (2014). Predicting anticipated rent from innovation commercialisation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 17, 183-208.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European journal of innovation management*, 11(4), 539-559.

- Feuerschütte, S. G., Lemos, D. C., Hoffmann, M. G., & Fernandes, R. F. (2017). Desenvolvimento de uma ferramenta para identificação de padrões culturais para a inovação: relato da trajetória de um projeto de cooperação técnico-científica. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 16(1), 327-352.
- Gonzalez-Loureiro, M., Sousa, M. J., & Pinto, H. (2017). Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry. *European Planning Studies*, 25(11), 1908-1931.
- Grundström, C., Öberg, C., & Rönnbäck, A. Ö. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of family business strategy*, 3(3), 162-173.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B. Å., & Lundvall, B. A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *The learning economy and the economics of hope*, 155.
- Junior, E. (2017). A. Avanços importantes para as micro e pequenas empresas. *Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, Rio de Janeiro*. Recuperado em 10 de maio de 2019 de http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf
- Nogueira, M. O; Zucoloto, G. F. (2017). *Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *INMR-Innovation & Management Review*, 6(1), 50-65.
- Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. brasileira. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Sebrae. (2018a). *Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa*. Recuperado em 30 de maio de 2019 de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Sebrae. (2018b). *Inovar sempre: Empresários catarinenses contam como fizeram para transformar seus negócios em casos de sucesso, mesmo atravessando um dos períodos mais difíceis da economia brasileira*. Florianópolis: Sebrae.
- Sebrae. (2018c). *Lei geral das micro e pequenas empresas: Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI*. Recuperado em 30 de maio de 2019 de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Szymańska, K. (2016). Organisational culture as a part in the development of open innovation- the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management*, 20(1), 142-154.
- Terra, J. C.; Rijnbach, C. B. V. M. (2010). *Cultura de Inovação*. Terra Fórum Associados.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Wang, Y., & Costello, P. (2009). An investigation into innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands, UK. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 65-93.

Xiaodi, Z., Zhanxing, Z., Kexin, H., & Ping, W. (2013, December). Organizational culture, inter-organizational learning ability and innovation performance of the technology alliance of small and medium enterprises. In *2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 29-33). IEEE.