

A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE INOVAÇÃO DO AGRONEGÓCIO

GABRIELA MATTEI DE SOUZA – Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

GABRIEL SANT'ANNA PALMA SANTOS – Mestre em Direito pelo Curso de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina

JAMILE SABATINI MARQUES – Doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

EDUARDO MOREIRA DA COSTA – Doutor em Eletrônica pela Universidade de Southampton e Pós-Doutor pela Universidade de Harvard

RESUMO

O presente trabalho propõe a análise da gestão da inovação em uma empresa produtora de software de gestão para o agronegócio. Através de entrevista estruturada desenvolvida em conjunto durante a disciplina de Gestão da Inovação na prática das empresas, oferecida no curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, foram analisados aspectos referentes a liderança, talentos humanos, conhecimento, ambiente externo, dinheiro, processos internos e estrutura de inovação na organização, questionários estes aplicados em diferentes níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Agronegócio. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This paper proposes the analysis of innovation management in a company producing software for agribusiness management. Through a structured interview developed jointly during the course of Innovation Management in the practice of companies offered in the course of Graduate Engineering and Knowledge Management, Federal University of Santa Catarina, were analyzed aspects related to leadership, talents, knowledge, the external environment, money, internal processes and structure of innovation in the organization, these questionnaires applied at different hierarchical levels.

Keywords: Innovation Management. Agribusiness. Knowledge Management.

A EMPRESA

A empresa utilizada como estudo de caso do presente trabalho atua no setor de de tecnologias para o agronegócio e é líder nacional em modelos de gestão da informação para a suinocultura.

Foi criada no ano de 2001 na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, conta atualmente com 30 colaboradores, possui 1.400 clientes no Brasil - gerenciando mais de 1.100.000 matrizes suínas - e está presente em 8 países, na América Latina e Europa. Suas plataformas de gestão da informação para a produção de suínos permitem, de forma integrada, o gerenciamento zootécnico, econômico, de fábrica de ração, farmácia e almoxarifado.

METODOLOGIA

O presente trabalho está baseado em uma metodologia desenvolvida em sala de aula, durante a disciplina de Gestão da Inovação na prática das empresas, oferecida no curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, e consiste na aplicação de um questionário, em anexo, com três colaboradores da empresa selecionada, sendo estes pertencentes a níveis hierárquicos distintos. Tal questionário aborda tópicos referentes a sete áreas, sendo elas: liderança, talentos humanos, conhecimento, ambiente externo, dinheiro, processos internos e estrutura de inovação na organização.

Os entrevistados na empresa em estudo foram:

- Pesquisador: Analista de sistemas, membro da equipe de inovação; 1 ano de empresa;
- Assistente de Comunicação e Marketing: 5 anos na empresa;
- Coordenador de atendimento: 2 anos na empresa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Liderança

No aspecto liderança, pela alta avaliação recebida, pode-se notar que a inovação está presente na liderança da empresa e é percebida pela sua equipe, conforme gráfico abaixo.

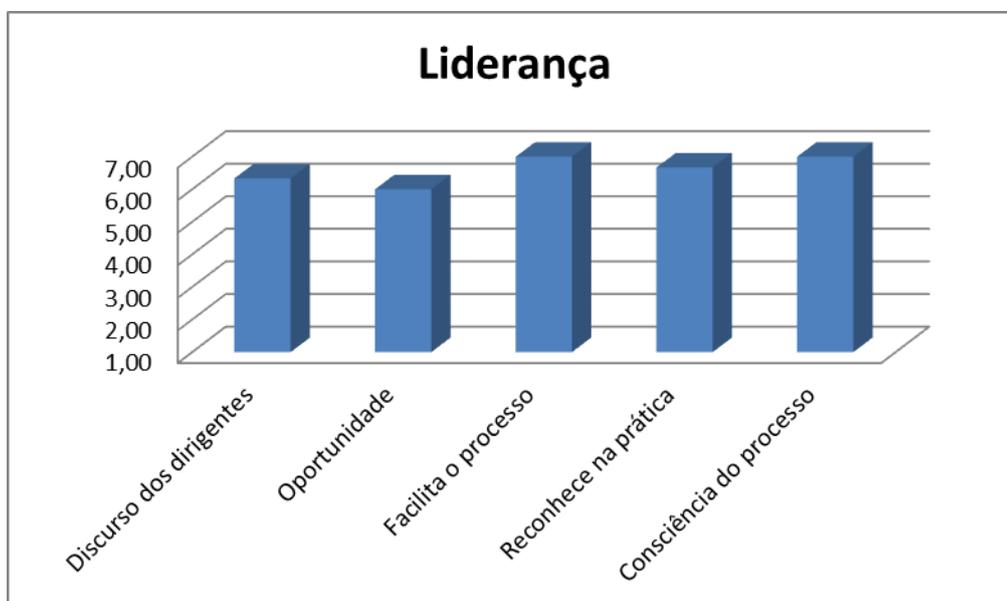


Gráfico 1: Liderança X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- Sugere-se um processo mais estruturado de análise e acompanhamento de oportunidades de inovação, de modo que os colaboradores possam contribuir e apresentar propostas à Diretoria;
- A liderança poderá implantar um mecanismo formal de reconhecimento, de modo a valorizar os colaboradores que contribuem no processo de inovação;
- Para que a inovação não se torne restrita à Diretoria, à medida que a empresa cresce, torna-se importante criar e incentivar um ambiente de promoção da inovação. Isso pode ser feito por meio de um depósito de novas ideias, sistemas de gestão de conhecimento, eventos para divulgação e motivação para a inovação, investimento em cursos e capacitações, etc.

Talentos Humanos

No aspecto talentos humanos, pode-se notar que os colaboradores participam do processo de inovação e reconhecem a sua importância; a empresa apresentou como ponto mais fraco o ambiente para a inovação, como pode ser verificado no gráfico a seguir.

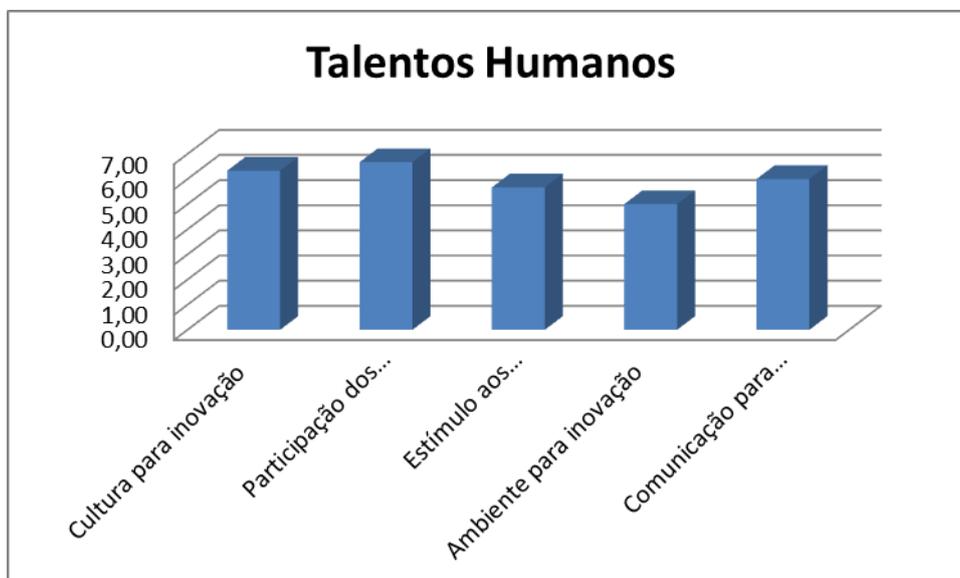


Gráfico 2: Talentos humanos x Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- Sugere-se criar ambientes de relacionamento e debates para oportunizar a criação de ideias;
- Cabe estruturar um mecanismo de premiação para os colaboradores que tenham tido ideias e projetos bem sucedidos. A premiação não precisa ser necessariamente pecuniária, senão por meio de cursos, reconhecimento formal, participação nos resultados da inovação, etc;
- Embora exista a participação dos colaboradores no processo de inovação, sabendo-se do crescimento acelerado da empresa, torna-se importante verificar uma estrutura de gestão do conhecimento e da comunicação para que as novas ideias e novos projetos sejam aproveitados por diferentes áreas da empresa.

Conhecimento

No aspecto conhecimento, ainda que as avaliações continuem altas, pode-se notar o ponto “Ambiente e Compartilhamento do Conhecimento” apresentou-se como o ponto mais fraco o ambiente, de acordo com o gráfico abaixo.

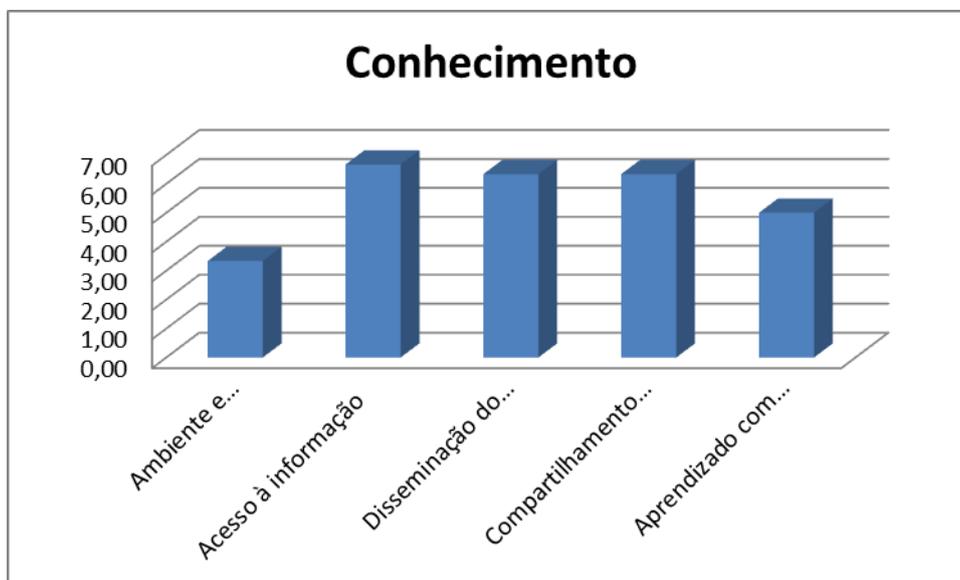


Gráfico 3: Conhecimento X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- Embora os colaboradores reconheçam o amplo acesso à informação, vê-se necessária a utilização de uma ferramenta de compartilhamento do conhecimento;
- O relacionamento com os *stakeholders* poderia ser melhor explorado, como um mecanismo eficaz e importante para a inovação. Tais parceiros são uma alternativa mais fácil e barata de adquirir informações importantes para o processo de desenvolvimento e inovação;
- Sugere-se ainda que seja feito um mapa do conhecimento para que a procura de tais conhecimentos seja mais eficaz.

Ambiente Externo

No aspecto ambiente externo, pode-se notar que a inovação aberta é uma possibilidade a ser explorada pela empresa; a coopetição e o monitoramento dos consumidores foram apontados como os pontos mais deficientes, como pode ser verificado no gráfico a seguir.

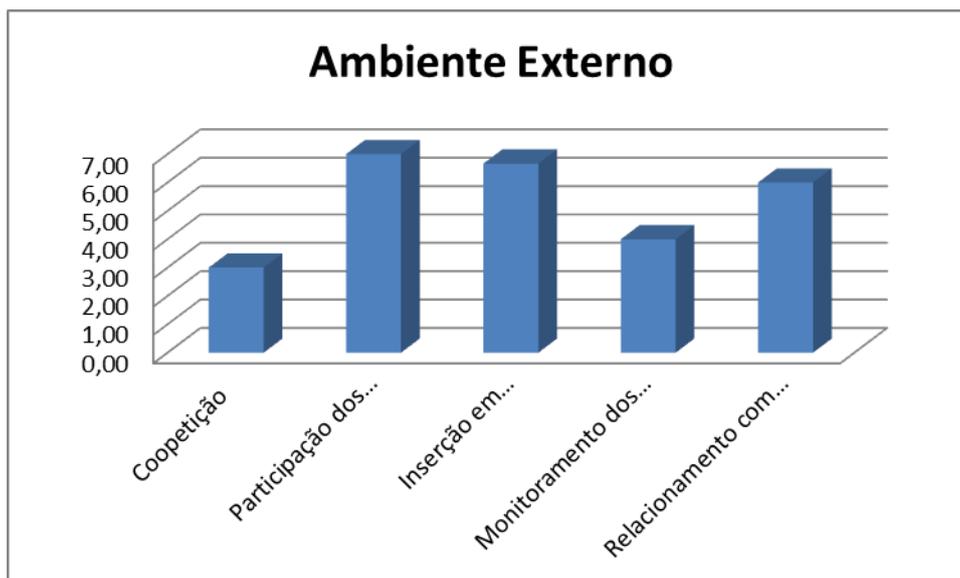


Gráfico 4: Ambiente Externo X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- O relacionamento com institutos de pesquisa e universidades pode ser melhor explorado, por meio de parcerias de longa duração para a obtenção de inovações;
- O monitoramento das necessidades e anseios dos clientes ainda é feito de maneira insuficiente e informal, de modo que não são utilizados instrumentos de comunicação, como a Internet e as redes sociais para adquirir e tratar informações do mercado.

Dinheiro

No aspecto dinheiro, torna-se necessário definir a política de investimento em PD&I na empresa; a empresa apresentou como ponto mais fraco a busca de recursos de fomento à inovação, conforme gráfico abaixo.

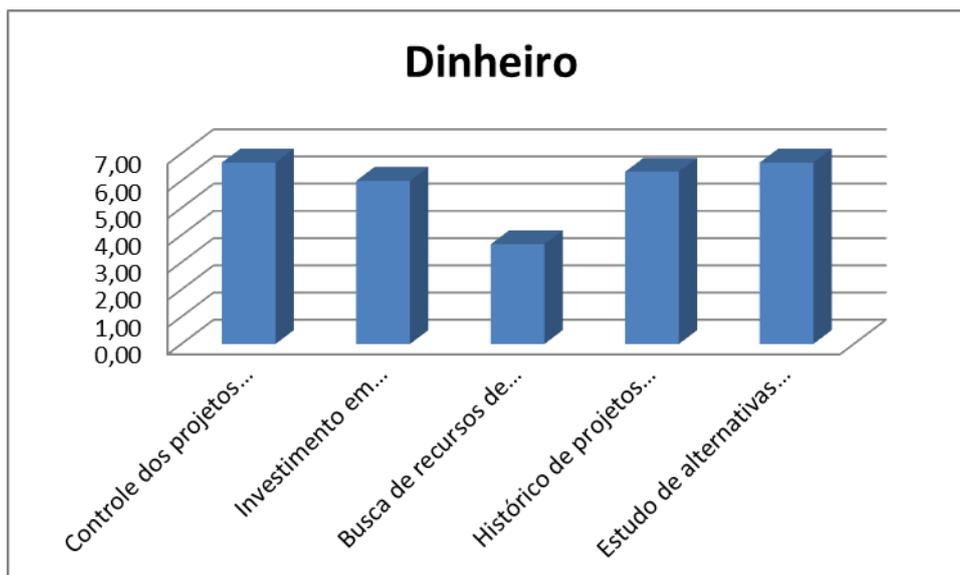


Gráfico 5: Dinheiro X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- Cabe implantar uma cultura de captação de recursos financeiros subsidiados pelos governos para atividades de PD&I, aproveitando o perfil inovador da empresa. É necessário avaliar os benefícios fiscais disponíveis e a estratégia de crescimento da empresa para melhor aproveitamento desses benefícios.
- Sabendo-se do perfil do faturamento da empresa, variável em relação ao mercado suíno, é necessário prever condições financeiras para o investimento consistente em PD&I, de forma a garantir uma menor dependência das variações comerciais.

Processos Internos

No aspecto processos internos, percebe-se uma boa avaliação quanto as ações de estímulo à inovação incremental, adjacente e transformadora, no entanto, denota-se do último quesito que os colaboradores carecem de mais abertura para participação no processo de inovação, afim de que não somente entre os gestores conduzam o processo. O gráfico a seguir ilustra as respostas obtidas.

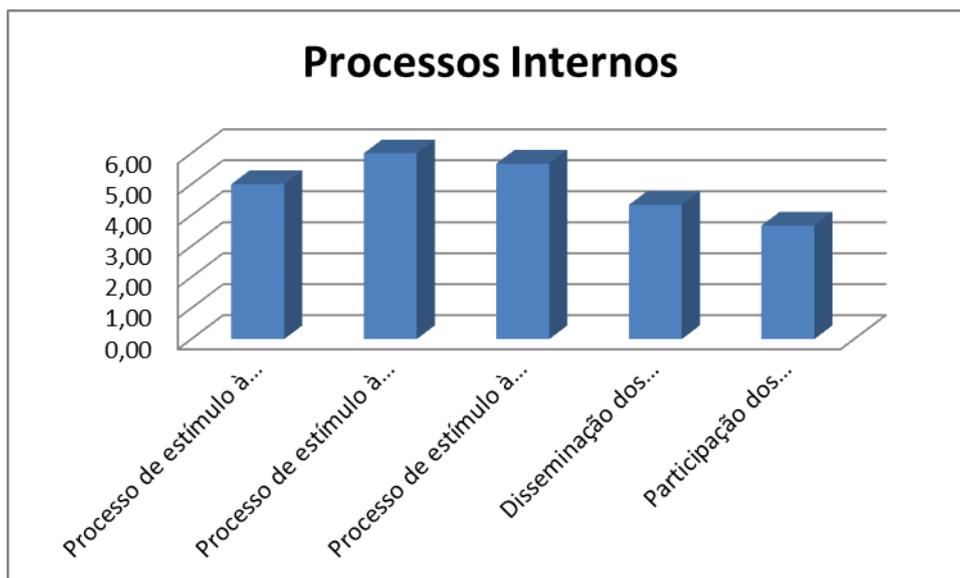


Gráfico 6: Processos Internos X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- Sugere-se criar um instrumento que seja percebido por todos os colaboradores, de modo que todos se sintam promotores da inovação;
- A menor rigidez dos níveis hierárquicos poderá favorecer o desenvolvimento de novas ideias e projetos, de maneira a incrementar o número de iniciativas inovadoras;
- Sugere-se ainda uma flexibilização nos processos quando do surgimento de novas informações e possibilidades.

Estrutura de Inovação

A empresa recebeu avaliações bastante elevadas neste tema. O ponto indicado com a nota mais baixa foi “Infraestrutura adequada para PD&I”, conforme gráfico a seguir.

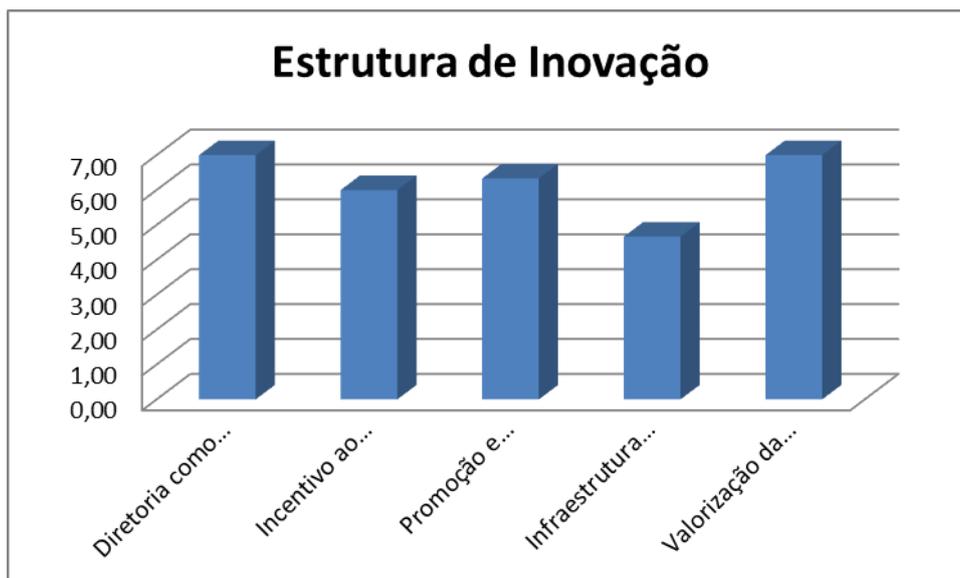


Gráfico 7: Estrutura de Inovação X Inovação
Fonte: dados primários (2012)

Considerações:

- A “Estrutura de Inovação” foi o tema com a segunda melhor avaliação, com média 6,2. De fato, por haver indicadores com ligação direta sobre a atuação da Diretoria a respeito da inovação, as notas foram bastante elevadas, acompanhando o tema “Liderança”, que obteve a maior média, com 6,6.
- De modo geral, no entanto, a infraestrutura para a inovação é considerada um ponto a melhorar. Nesse sentido, pode-se aproveitar os editais públicos para a aquisição de infraestrutura ou a contratação de bolsistas que possam auxiliar no processo;
- Além disso, por meio de parceria com universidades, institutos de ensino e pesquisa, é possível ter acesso a infraestruturas não disponíveis na empresa.

Aspecto Geral

Por fim, o gráfico abaixo apresenta a média geral da empresa entre os temas abordados. Os itens relacionados a infraestrutura tiveram as menores avaliações, enquanto que o papel da Diretoria como promotora da inovação foi muito bem avaliada, conforme vê-se a seguir:

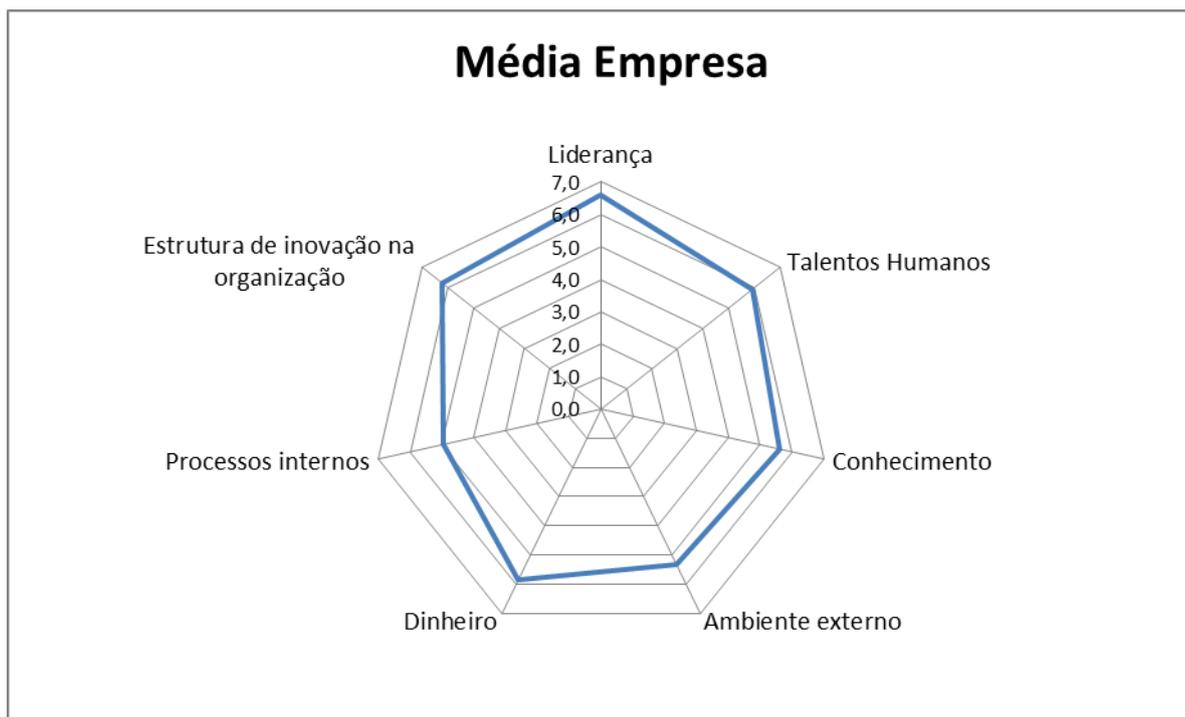


Gráfico 8: Média Geral da empresa
Fonte: dados primários (2012)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos dados coletados, pode-se considerar que, a respeito da infraestrutura e ambiente físico, a empresa está em fase de mudança para uma sede própria, onde contará com mais espaço e uma estrutura mais adequada à convivência e compartilhamento de informações. Segundo informações da Diretoria, haverá “espaços de descompressão”, utilizados para momentos informais de descanso e lazer e um acesso facilitado a todas as áreas da empresa. Ainda que a empresa esteja na categoria de Pequena Empresa, seu faturamento tem crescido a uma média superior a 20% ao ano.

Quanto aos temas abordados e as avaliações recebidas, pode-se dizer que a empresa possui uma média geral bastante elevada, com 5,77. Esse valor representa a empresa melhor avaliada, dentre todas as entrevistadas no âmbito da disciplina.

O quesito “Processos Internos” foi o pior avaliado, ainda assim com uma média de 4,9. De fato, este foi o ponto fraco da maioria das empresas participantes da pesquisa, denotando a dificuldade de serem criados processos que estimulem, facilitem e gerem resultados no que tange à inovação.

Como se viu, a liderança foi muito bem avaliada, o que aponta o perfil inovador da Diretoria, espelhado na própria empresa.

Apesar do seu crescimento nos 11 anos de existência e do perfil inovador da empresa, percebe-se que a continuidade dessa expansão dependerá diretamente do desenvolvimento da suinocultura no Brasil (cujos preços do kg da carne sofrem grande variação), bem como no sucesso da atuação da empresa nos demais países. Além disso, a entrada em outros mercados, como o bovino e o de aves, embora tenha sido considerado pela empresa, hoje parece não ser o direcionamento estratégico, em virtude da especialização e foco no setor no qual já conquistaram competência destacada.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

Para as afirmações a seguir, por favor, utilize uma nota de 1 a 7 conforme o seu grau de concordância com a afirmação. Sendo 1 para DISCORDO TOTALMENTE, e 7 para CONCORDO TOTALMENTE		Nota de 1 a 7
Liderança	O discurso dos dirigentes e o direcionamento estratégico definido pela empresa para a inovação são praticados no dia a dia da empresa.	<input type="checkbox"/>
	Sempre que surge uma oportunidade, a liderança da empresa se antecipa para aproveitá-la e incute este sentimento de urgência nos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
	A liderança facilita o processo de inovação mesmo que tenha que remover obstáculos gerenciais.	<input type="checkbox"/>
	A liderança reconhece e pratica o fato que ser inovador significa poder mudar (ser flexível) quando surgem novas informações e oportunidades.	<input type="checkbox"/>
	A liderança tem plena consciência que o processo de inovação possui riscos e mesmo assim está disposta a incentivá-lo.	<input type="checkbox"/>
Talento Humanos	A cultura prevalecente na empresa valoriza a inovação como uma função necessária para o sucesso do negócio.	<input type="checkbox"/>
	Os colaboradores têm liberdade para opinar, dar ideias e questionar	<input type="checkbox"/>

	direcionamentos da empresa no intuito de promover a inovação.	<input type="checkbox"/>
	Os colaboradores que contribuem com projetos e ideias que levam à inovação são contemplados com estímulos conhecidos de recompensa e reconhecimento.	<input type="checkbox"/>
	A infraestrutura e o ambiente de trabalho na empresa são estimulantes e propícios ao desenvolvimento de novas ideias.	<input type="checkbox"/>
	A comunicação na organização dissemina adequadamente entre os colaboradores a importância da inovação para o sucesso da empresa.	<input type="checkbox"/>
Conhecimento	O ambiente na empresa é planejado para promover o compartilhamento do conhecimento entre as equipes no processo da inovação.	<input type="checkbox"/>
	Existe armazenada na empresa uma base de conhecimento sobre o setor e setores correlatos para facilitar o acesso à informação pelos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
	A organização disponibiliza um ferramental conhecido para facilitar a disseminação do conhecimento.	<input type="checkbox"/>
	A empresa utiliza regularmente o compartilhamento do conhecimento interno da empresa com a comunidade externa.	<input type="checkbox"/>
	Existem mecanismos formais e informais bem estabelecidos para a empresa aprender com seus clientes, fornecedores e parceiros.	<input type="checkbox"/>
Ambiente externo	A empresa participa de projetos de inovação em conjunto com concorrentes, a chamada coopetição.	<input type="checkbox"/>
	Os relacionamentos externos (parceiros, fornecedores, consumidores, associações, governo, etc.) da empresa contribuem para o seu processo de inovação.	<input type="checkbox"/>
	A empresa está localizada ou bem conectada com um polo/região que propicie ações de inovação.	<input type="checkbox"/>

	A empresa monitora as necessidades e anseios de seus consumidores através dos modernos mecanismos de comunicação como a Internet e, em particular, as redes sociais.	<input type="checkbox"/>
	A empresa tem relacionamentos e vínculos contratuais com institutos de pesquisa e universidades.	<input type="checkbox"/>
Dinheiro	A empresa registra, acompanha e avalia constantemente todos os projetos de inovação em andamento.	<input type="checkbox"/>
	A proporção de investimento anual em inovação (novos produtos, processos, atividades de P&D) em relação ao orçamento geral é adequada para a promoção da inovação na empresa.	<input type="checkbox"/>
	A empresa busca sistematicamente o dinheiro subsidiado pelos governos para atividades de P&D, incluindo editais e empréstimos a juros baixos.	<input type="checkbox"/>
	A empresa tem histórico de projetos de inovação com financiamento subsidiado.	<input type="checkbox"/>
	A empresa conhece e avalia periodicamente todas as possibilidades de acesso a dinheiro além do empréstimo, incluindo capitalização da empresa, abertura de capital, parcerias societárias, capital de risco etc.	<input type="checkbox"/>
Processos internos	Existem processos instituídos e bem disseminados na empresa que estimulam a inovação incremental, tais como “banco de ideias”, “melhoria da qualidade” etc.	<input type="checkbox"/>
	Existem processos instituídos e bem disseminados na empresa que estimulam a inovação adjacente em busca de novos mercados para os produtos atuais ou novos produtos derivados dos atuais para os mesmos mercados.	<input type="checkbox"/>
	Existem processos instituídos e bem disseminados na empresa que estimulam a inovação transformadora, capaz inclusive de canibalizar os atuais produtos, através de grupos independentes ou spin-offs.	<input type="checkbox"/>
	Os processos de estímulo à inovação estão disseminados entre todos os colaboradores da empresa.	<input type="checkbox"/>

	Todos os colaboradores, independentemente de seus níveis hierárquicos, participam e interagem nos processos de inovação.	<input type="checkbox"/>
Estrutura de Inovação	Um diretor ou a diretoria colegiada é a principal responsável pela gestão da inovação na empresa.	<input type="checkbox"/>
	A empresa incentiva o empreendedorismo inovador (implementação de projetos transformadores) nos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
	A empresa promove e valoriza a mobilidade gerencial como fator de competitividade e inovação.	<input type="checkbox"/>
	A empresa tem infraestrutura adequada para atividades de P&D&I além das necessidades normais do seu funcionamento.	<input type="checkbox"/>
	O marketing da empresa valoriza a inovação como um dos valores essenciais da empresa.	<input type="checkbox"/>