

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

IX CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

ALINE DAL'OLMO

ESTRATÉGIA COM FOCO EM INOVAÇÃO: UMA POSSIBILIDADE DE
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA EMPRESA RIO ELIAS INSUMOS
AGRÍCOLAS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2014

ALINE DAL'OLMO

ESTRATÉGIA COM FOCO EM INOVAÇÃO: UMA POSSIBILIDADE DE
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA EMPRESA RIO ELIAS INSUMOS
AGRÍCOLAS

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão
Contábil e Financeira, do Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Tecnológica Federal
do Paraná – UTFPR – Campus de Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

**ESTRATÉGIA COM FOCO EM INOVAÇÃO: UMA POSSIBILIDADE DE
DIFERENCIAL COMPETITIVO NA EMPRESA RIO ELIAS INSUMOS
AGRÍCOLAS**

**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da IX Turma de
Especialização em Gestão Contábil e Financeira
da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

Nome do aluno(a): **Aline Dal'Olmo**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 19 horas no dia 28 de março de dois mil e catorze como requisito parcial para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

Oldair Roberto Giasson
(UTFPR)

Luiz Fernando Casagrande
(UTFPR)

Sandro César Bortoluzzi
(UTFPR)

Dedico esta monografia aos meus pais que me deram muito apoio nos momentos

mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Pela força e certeza de que eu conseguiria vencer mais esta etapa da minha vida.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas.

Ao professor Gilson Ditzel Santos, que dedicou seu tempo e compartilhou sua experiência para que minha formação fosse também um aprendizado de vida, meu carinho e meu agradecimento. O seu olhar crítico e construtivo me ajudou a superar os desafios desta monografia, serei eternamente grata.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

DAL'OLMO, Aline. Estratégia com foco em inovação: uma possibilidade de diferencial competitivo na empresa Rio Elias Insumos Agrícolas. 2014. 53 folhas. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Contábil e financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Esta monografia é o resultado de um estudo sobre a “Estratégia e Inovação”. Especificamente, pretende-se, neste trabalho, fazer revisão da literatura especializada para identificar os principais conceitos sobre estratégia e inovação; identificar as estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas; verificar o alinhamento das estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas com os conceitos de inovação; sugerir mudanças e melhorias fundamentadas na gestão da inovação. Trata-se de um estudo de caso, com aplicação de entrevista estruturada, por meio de questionário, ao gestor administrativo da organização. Os resultados indicam a importância da estratégia com foco em inovação, como vantagem e diferencial competitivo.

Palavras-chave: Estratégia, Inovação, Competitividade, Agronegócios.

ABSTRACT

DAL'OLMO, Aline. Strategy focusing on innovation: a possible competitive advantage in company Rio Elias Agricultural Inputs. 2014. 53 leaves. Work completion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2014.

This monograph is the result of a study on the "Strategy and Innovation ". Specifically, it is intended in this work to review the literature to identify the main concepts of strategy and innovation, identifying the company's strategies River Elias Agricultural Inputs, check the alignment of business strategies River Elias Agricultural Inputs to the concepts of innovation and suggest changes and based on innovation management improvements. This is a case study, with application of structured interviews, using a questionnaire, the administrative officer of the organization. The results indicate the importance of the strategy focusing on innovation as an advantage and competitive advantage.

Keywords: Strategy, Innovation, Competitiveness and Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -: Escolha de um caminho de ação pela empresa.....	16
Figura 2 -: Tipos de estratégia.....	19
Figura 3 -: 5 forças competitivas.....	20
Figura 4 -: Tipos de Inovação.....	21
Figura 5 -: Diferença entre: invenção, melhoria e inovação.....	23
Figura 6 -: Processo de Gestão da Inovação.....	24
Figura 7 -: Organograma da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas.....	30
Figura 8 -: Escala Auto avaliação.....	36
Figura 9 -: Indicadores de Inovação.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.1.2 Tipos de Estratégia.....	16
2.1.3 Estratégia de Sobrevivência	16
2.1.4 Estratégia de manutenção.....	17
2.1.5 Estratégia de crescimento	17
2.1.6 Estratégia de desenvolvimento	18
2.1.7 Estratégia como diferencial competitivo	19
2.2 INOVAÇÃO	20
2.2.1 Tipos de Inovação	21
2.2.2 Inovação incremental x Inovação radical.....	22
2.2.3 Mudança x Inovação	23
2.2.4 Processo da Gestão da Inovação	24
2.2.5 Indicadores de inovação.....	25
2.3 ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA A INOVAÇÃO	25
2.3.1 Estratégia da inovação em pequenas empresas.....	27
2.3.2 Inovação e estratégia competitiva	27
3 ESTUDO DE CASO	29

3.1 A Empresa.....	29
3.2 Coleta dos Dados	30
3.3 Análise dos Dados	31
3.4 Considerações sobre o estudo	37
4 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização não depende somente de sua criatividade, mas de seu sistema de gestão e capacidade de se manter no mercado. São necessárias estratégias e um método bem definido para realizá-las, incluindo a implantação de ações inovadoras que impulsionem o desenvolvimento da mesma.

Segundo o Ministério da Agricultura¹, o agronegócio representa mais de 22% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, com crescimento médio de 3,6% ao ano. De acordo com reportagem da Acp², o secretário estadual da Agricultura, Norberto Ortigara, revelou que o estado do Paraná colheu no ano de 2013 a maior safra de grãos da história (é o segundo maior produtor de grãos do país), com participação de 35% do agronegócio na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 252 bilhões.

Diante de tais informações fica clara a importância do agronegócio na economia estadual e nacional. Inserida nesse setor, está a Rio Elias Insumos Agrícolas, empresa localizada na cidade de Bom Sucesso do Sul, sudoeste do estado do Paraná.

Devido às constantes mudanças do mercado consumidor e a competição entre as empresas do Agronegócio, as empresas necessitam organizar suas estratégias competitivas, protegendo e incentivando o crescimento da empresa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado de hoje obriga as empresas a se estruturarem melhor, pois se exige cada vez mais estratégias de mercado bem elaboradas e diferenciais competitivos, que podem ser alcançados pela gestão da inovação.

Para Guimarães (2013), a gestão da inovação é uma abordagem que ajuda o tomador de decisão da empresa em nível estratégico a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor por meio.

¹ <http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/agronegocio/print>

² <http://www.acpr.com.br/site/2013/11/a-importancia-do-agronegocio-foi-debatida-com-sociedade-consular/>

Segundo Silva (2012) as organizações que pretendem inovar necessitam de uma estratégia adequada para isto e elas procuram se adaptar as mudanças do cenário competitivo.

A partir dos estudos realizados ficou claro que as empresas inovadoras conseguem obter melhores cotações, melhores preços, melhores posicionamentos no mercado, além de se adaptar melhor as mudanças do mercado, conseguindo manter seus produtos no mercado por mais tempo.

Diante deste cenário definiu-se como questão de pesquisa: As estratégias das empresas do setor de agronegócios, mais especificamente de insumos agrícolas, que atuam no Sudoeste do Paraná são focadas em inovação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral realizar um estudo de caso na empresa Rio Elias Insumos Agrícolas, para identificar suas estratégias e sua relação com a inovação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Fazer revisão da literatura especializada para identificar os principais conceitos sobre estratégia e inovação;
- b) Identificar as estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas;
- c) Verificar o alinhamento das estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas com os conceitos de inovação;
- d) Sugerir mudanças e melhorias fundamentadas na gestão da inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Jansen e Vellema (2004, p.09) discorrem que:

“as organizações que operam no agronegócio agora dependem da criação de produtos e processos inovadores, em face de tentar superar as maiores dificuldades enfrentados pelo “sound” ambientalista em torno de padrões direcionados à agricultura orgânica ou à agricultura ‘agro-ecológica’”.

Segundo reportagem da Rede Globo “agronegócio pode ser definido como um conjunto de atividades que, associadas, garantem a produção, transformação, distribuição e consumo de produtos originários da agropecuária”. A região em que vivemos é em sua maioria agrícola, por isso é importante estudar como funcionam as empresas que nela estão inseridas e como trabalhar estratégias e inovação nessas organizações.

Segundo Oslo (1997) uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial.

No presente estudo propõe-se realizar um estudo da empresa identificando quais as estratégias usadas no momento, após sugerir mudanças e melhorias, que venham organizar melhor a empresa e o que a mesma almeja para seu futuro.

A partir do resultado do estudo, a pesquisa tem a finalidade de mostrar qual o melhor caminho que a empresa deverá utilizar para chegar aos resultados esperados. Sendo assim será de grande valia para a organização uma vez que lhe trará uma maior estabilidade e perspectiva de crescimento.

1.4 METODOLOGIA

De acordo com Minayo (2003) a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. A metodologia de pesquisa ocupa um lugar essencial na teoria e trata principalmente das técnicas a serem adotadas para a construção de uma existência.

Quanto aos fins a pesquisa é um estudo de caso.

“Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador” (FONSECA, 2002, p. 33).

Quanto aos meios será uma pesquisa de campo, a qual segundo Fonseca (2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

O universo da pesquisa será a empresa Rio Elias Insumos Agrícolas, será realizado entrevista com o Gerente da Empresa. A coleta de dados será obtida com a aplicação de entrevista, a partir de questionário estruturado, com perguntas abertas, destinada ao Gerente da Empresa participante da amostra.

Lakatos e Marconi (1985) definem a pesquisa estruturada como a observação sistemática. É realizada sob controle para responder aos objetivos planejados antecipadamente. Nesse método de pesquisa pesquisador delimita o campo e usa instrumentos próprios ao que se procura.

A mesma será aplicada durante as visitas realizadas na empresa, sendo também consultados livros, revistas, dissertações e sites, contemplando a dimensão teórica sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se os conceitos que fundamentam o presente estudo. Iniciando com os conceitos de estratégia, seguindo os estudos sobre inovação e finalizando a seção com os conceitos sobre estratégia orientada para inovação.

2.1 ESTRATÉGIA

Segundo Christensen e Rocha (1995, p. 291), “as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra”.

Conforme Alday (2014), há 2500 anos SunTzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado A Arte da Guerra. Ele ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Estratégia, segundo Mintzberg (2006), trata-se da maneira de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Para Oliveira (2004), a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Segundo Thompson (2003, pg. 1), “a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

A estratégia pode ser definida como o conjunto de ações que serão desenvolvidas pela empresa e a forma para alcançar os objetivos almejados. Segundo os autores citados anteriormente, a estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável para a empresa, assim, ela será a melhor arma de que a empresa pode dispor para aperfeiçoar seus recursos, ser altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir problemas e aperfeiçoar a exploração das oportunidades.

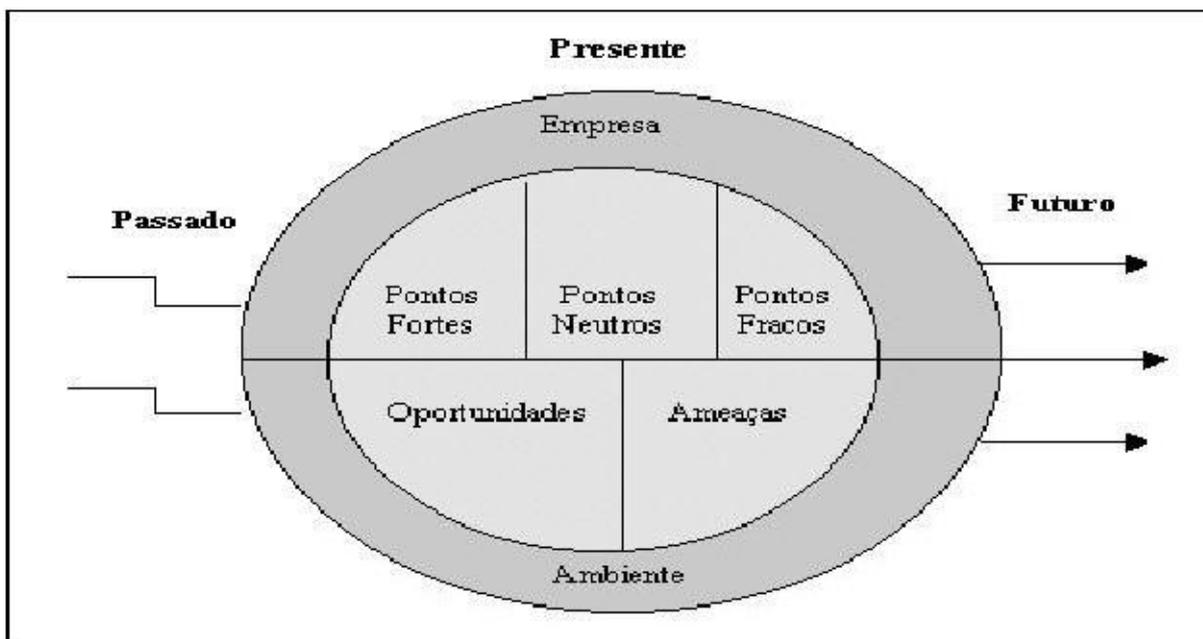


Figura 1: Escolha de um caminho de ação pela empresa.
Fonte: OLIVEIRA, 2004.

2.1.2 Tipos de Estratégia

De acordo com Oliveira (2004), a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa, no momento certo.

Na sequência serão apresentados alguns tipos de estratégias utilizadas pelas empresas no contexto atual.

2.1.3 Estratégia de Sobrevivência

Para Oliveira (2004, pg. 197) “esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas”.

A estratégia de sobrevivência pode ser utilizada nos seguintes casos:

- Redução de custos: consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir.
- Desinvestimento: normalmente ocorre quando a empresa deixa de se interessar por linhas de produtos ou sérios.

- Liquidação de negócio: essa estratégia é usada quando não há outra alternativa, a não ser fechar o negócio.

2.1.4 Estratégia de manutenção

Na estratégia de manutenção a empresa identifica ameaças no seu ambiente, porém a empresa possui uma série de pontos fortes que a possibilitam continuarem sobrevivendo. Conforme Oliveira (2004, pg. 199) “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa esta enfrentando ou espera enfrentar dificuldades, a partir disso é possível tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

A estratégia de manutenção pode apresentar-se das seguintes formas:

- Estratégia de estabilidade: procura manter o estado de equilíbrio da empresa, ou em caso de perda o seu retorno.
- Estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado, concentrando seus esforços e recursos em suas vantagens competitivas. Segundo o autor, a estratégia da empresa deve ser escolhida depois da identificação do nicho.
- Estratégia de especialização: manter a liderança no mercado através de uma única atividade. A principal vantagem é a redução dos custos unitários, e sua desvantagem é a vulnerabilidade.

2.1.5 Estratégia de crescimento

Na estratégia de crescimento, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, as situações são favoráveis e podem transformar-se em oportunidades. Normalmente, procura-se lançar novos produtos ou serviços, aumentar o volume de vendas, é o que explica Oliveira (2004).

Algumas estratégias de crescimento são:

- Estratégia de inovação: a empresa sempre procura antecipar-se a seus concorrentes, desenvolvendo e lançando novos produtos e serviços.

Conforme o autor consiste no desenvolvimento ou procura de um produto inédito.

- Estratégia de internacionalização: esse tipo de estratégia pode ser interessante para empresas de maior porte, uma vez que a empresa estande suas atividades para fora do país.
- Estratégia de joint venture: estratégia usada para entrar em um novo mercado; duas empresas se unem, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital.
- Estratégia de expansão: é necessário que a empresa mantenha um acompanhamento constante de seu setor de crescimento.

2.1.6 Estratégia de desenvolvimento

Segundo Oliveira (2004) nesse tipo de estratégia o que predomina são os pontos fortes e as oportunidades. O desenvolvimento se faz pela busca de novos mercados ou novas tecnologias.

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre pela procura da empresa por maiores vendas mediante o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para seu mercado atual.
- Desenvolvimento financeiro: acontece quando duas empresas, uma apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades no ambiente e a outro o inverso, ela juntam-se em uma nova empresa, passando a ter pontos fortes em recursos financeiros quanto em oportunidades.
- Desenvolvimento de capacidade: esse tipo de estratégia ocorre quando há a associação entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e muitas oportunidades, e outra com ponto forte em tecnologia e baixo nível de oportunidades e potenciais.

- Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, é o que explica Oliveira (2004).

O quadro abaixo resume os tipos de estratégias, de acordo com o diagnóstico interno e externo, e os pontos fortes e fracos da organização.

DIAGNÓSTICO		INTERNO	INTERNO
E X T E R N O	PREDOMINANCIA DE AMEAÇAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
		POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA	POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO
		REDUÇÃO DE CUSTOS DESINVESTIMENTO LIQUIDAÇÃO DE NEGÓCIO	ESTABILIDADE NICHOS ESPECIALIZAÇÃO
	PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES	POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO	POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO
		INOVAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO JOINT VENTURE EXPANSÃO	DE MERCADO DE PRODUÇÃO FINANCEIRO DE CAPACIDADES DE ESTABILIDADE DIVERSIFICAÇÃO

Figura 2: Tipos de estratégia.
Fonte: OLIVEIRA, 2004.

2.1.7 Estratégia como diferencial competitivo

Segundo Mintzberg et al. (2006, p. 95) “a essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência”. Sendo assim as organizações precisam formular boas estratégias para enfrentar a concorrência.

Segundo o autor existem 5 forças competitivas que determinam a lucratividade de uma organização e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia. Estas forças são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

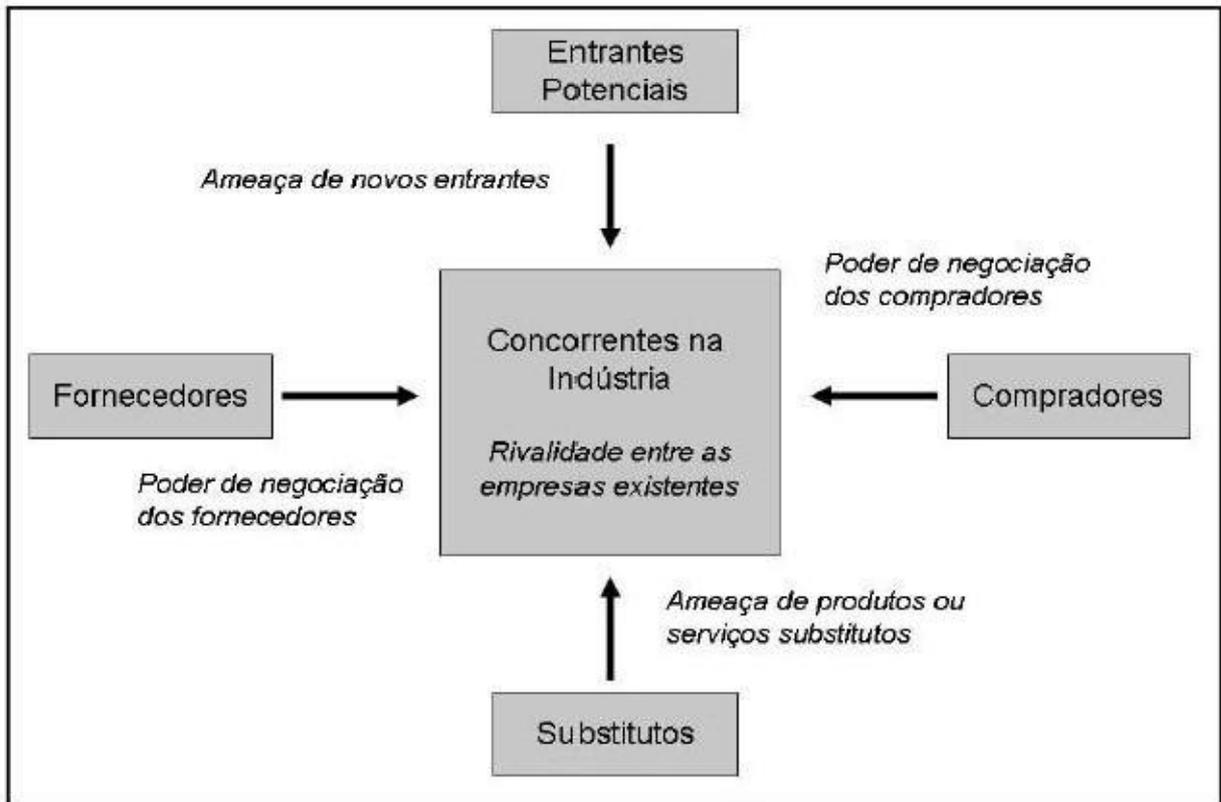


Figura 3: 5 forças competitivas.
Fonte: PORTER, 1986.

Para Porter (1986) a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

2.2 INOVAÇÃO

Segundo o Manual de Oslo³, uma inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação permite a empresa fazer mais com menos recursos, pois permite gerar ganhos administrativos ou financeiros, em processos produtivos ou na prestação de serviços, e aumentar a competitividade.

³ OCDE. Manual de Oslo. OCDE, 2005.

De acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 22) “a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e tirar vantagem das mesmas”.

Para Guimarães (2013), a gestão da inovação é uma abordagem que ajuda o tomador de decisão da empresa em nível estratégico a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação.

2.2.1 Tipos de Inovação

É possível identificar a inovação em uma empresa em quatro níveis diferentes, como demonstrado abaixo:



Figura 4 – Tipos de Inovação.
Fonte: CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011.

A inovação de produtos é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado. De acordo com o Manual de Oslo, as inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. Exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”.

Muito semelhante à inovação de produtos é a inovação de serviços, que consiste na mudança de serviços que uma empresa oferece. Exemplo:

melhoramento em serviços bancários via internet, pode-se citar aumento da velocidade ou facilidade no acesso.

Inovação de processos é a implantação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.

Inovação de marketing é a implantação de mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Segundo o Manual de Oslo, as inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing. Exemplo: vitrine viva para a divulgação de uma loja.

Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), o foco primordial desse tipo de inovação são as pessoas e a organização. Exemplo: ginástica laboral.

2.2.2 Inovação incremental x Inovação radical

De acordo com Pagano (2013), a inovação incremental ou inovação de sustentação, está relacionada a uma evolução nas características de um bem ou serviço já existente. Nesse processo de inovação há uma busca pelo aperfeiçoamento constante e gradual. Como exemplo é possível citar: um novo microprocessador com funções adicionais, mais rápidos, mais eficientes, menores.

Já a inovação radical ou de ruptura, ainda segundo Pagano (2013), é aquela onde um produto completamente novo foi criado e disponibilizado. Há uma ruptura e quebra de paradigmas. Por exemplo: as TVs de tela plana que substituíram as TVs de tubo.

2.2.3 Mudança x Inovação

Segundo o Manual de Oslo, simplesmente interromper uma atividade, sem agregar valor ao produto/serviço final não é uma inovação, mesmo que resulte em melhor desempenho para a empresa. Por exemplo, simplesmente aumentar a tela da TV de 17 polegadas para 22 polegadas, ou as mudanças sazonais de roupas e calçados devido à troca de estação. Da mesma forma, interromper o uso de determinado método de marketing ou organizacional não é uma inovação.

O quadro abaixo demonstra a diferença entre mudança e inovação. Para que haja inovação em produto, serviços, processos, marketing ou inovação organizacional, é necessário que ocorra uma das opções abaixo:

□ Alto grau de novidade da ideia (algo inexistente no mundo) e médio ou alto grau de resultado esperado;

□ Médio grau de novidade da ideia (algo inexistente no setor ou mercado) e médio ou alto grau de resultado esperado;

□ Baixo grau de novidade da ideia (pequeno ajuste no que fazemos) é necessário que o grau de resultado esperado seja alto.

Se houver alto grau de novidade da ideia e baixo resultado esperado há uma invenção.

Caso a novidade da ideia seja médio ou baixa e o resultado esperado seja baixo haverá apenas uma melhoria.

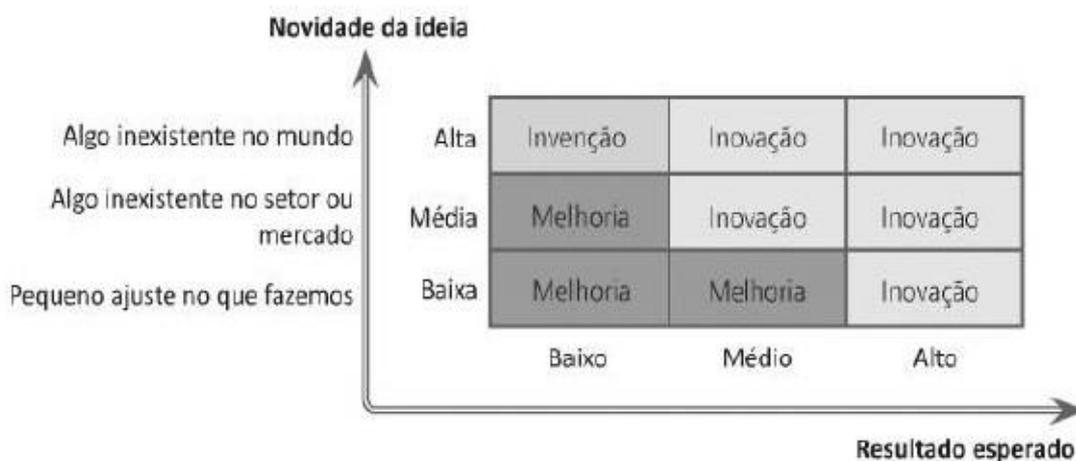


Figura 5 – Diferença entre: invenção, melhoria e inovação.
Fonte: CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011.

2.2.4 Processo da Gestão da Inovação

O processo de gestão da inovação é sistemático e contínuo. Para que ele seja implantado na empresa é necessário comprometimento e pessoas com atitude inovadora. Esse processo começa com o levantamento, seleção, definição dos recursos, implantação e finaliza com a aprendizagem, como mostra a figura abaixo:

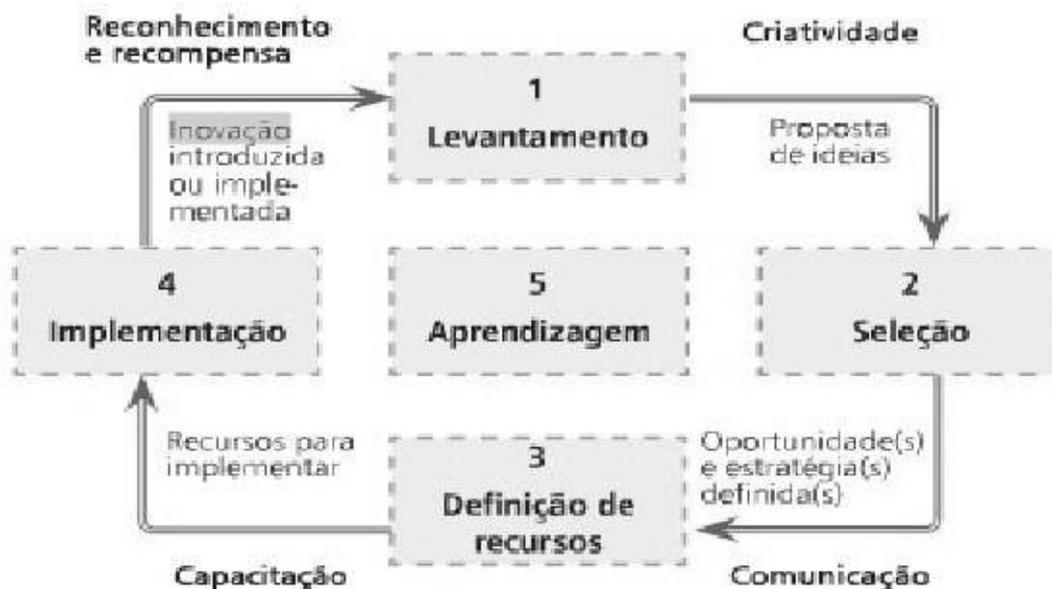


Figura 6 – Processo de Gestão da Inovação.
Fonte: CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011.

Primeiro é realizado o levantamento, que consiste em buscar oportunidades e ideias com o objetivo de antecipar novos produtos, processos e serviços observando sinais de mudança no ambiente competitivo é o que explica Carvalho, Cavalcante e Reis (2011).

A seleção é a análise e escolha das oportunidades e definição da estratégia mais adequada. Nessa etapa é observada a redução de custos e prazos, aceitação do cliente em relação ao produto/serviço, a facilidade de financiamento e facilidade de desenvolvimento/implantação/produção e a relação lucro/investimento.

Na terceira etapa ocorre a definição dos recursos, estes podem ser financeiros, humanos, de infraestrutura, de informações e tecnologias. Essa etapa é importante para introduzir as oportunidades selecionadas identificando a forma de acesso (compra, desenvolvimento interno ou com parcerias, benchmarking, entre outras) mais adequada.

A implantação ocorre por meio da execução dos projetos, sempre com o acompanhamento do desenvolvimento em termos de prazo, custo e qualidade. Carvalho, Cavalcante e Reis (2011), afirmam que nas ações dessa etapa devem ser utilizados padrões de gestão e ferramentas que apoiem o gerenciamento de projetos.

Na última etapa, a aprendizagem, é preciso refletir sobre o processo, revisar as etapas, as ações praticadas, as ferramentas utilizadas e por fim registrar as lições aprendidas. De acordo com os autores citados anteriormente, é importante estimular o reinício do processo (reinoação).

2.2.5 Indicadores de inovação

Após registrar as lições aprendidas e refletir sobre elas, a organização pode utilizar indicadores para medir o resultado. Segundo Carvalho, Cavalcante e Reis (2011), os indicadores utilizados para avaliar a empresa podem ser qualitativos (percepção pessoal do respondente) ou quantitativos (estabelecido com informações precisas).

Os indicadores de inovação podem medir os esforços, as fontes de informação, os resultados obtidos, os obstáculos e ainda o arranjo competitivo da empresa.

É composto basicamente de entradas (esforços), processos (processo de gestão da inovação mais estímulos à inovação) e saídas (resultados). Esses indicadores comparam e orientam a empresa sobre qual posição tomar em relação ao mercado.

2.3 ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA A INOVAÇÃO

Para Moreira e Queiroz (2007, pg. 2) “as organizações derivam seu sucesso econômico, em maior ou menor grau, do sucesso em introduzir inovações em seus produtos e processos”.

A seguir serão apresentados dois tipos de estratégias para inovação: racionalista ou incrementalista.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, pg. 132) “a estratégia racionalista é um modo linear de ação racional: avalie, determine, aja”. Essa abordagem tem por objetivo auxiliar a empresa em vários quesitos:

- Ser consciente de transações comerciais no cenário competitivo;
- Preparar-se para uma mudança futura;
- Certificar-se de que atenção suficiente é centrada no longo prazo;
- Garantir coerência em objetivos e ações de empresas grandes funcionalmente especializadas e geograficamente dispersas.

A estratégia incrementalista, segundo os autores citados anteriormente, reconhece que a empresa possui apenas um conhecimento do seu cenário, das suas forças, oportunidades.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, pg. 134) afirmam que “a empresa deve estar preparada para adaptar sua estratégia em face de nova informação e conhecimento, que ela deve buscar”. Nesse caso o melhor procedimento seria:

- Τομαρ medidas rumo ao objetivo proposto;
- Μεδτρ e avaliar os efeitos de tais mudanças;
- Αφυσταρ, quando necessário, o objetivo e decidir o próximo passo.

Para Tidd, Bessant e Pavitt, na visão de Porter há quatro estratégias genéricas de mercado:

- Λιδεραν|α de custo total;
- Λιφερενχια|©ο de produto;
- Φοχο no custo;
- Φοχο na diferenciação;

A escolha da estratégia implica diretamente no desenvolvimento da organização, por isso as empresas devem escolher a melhor estratégia para seu segmento de mercado procurando equilíbrio entre inovação de processo e de produto.

2.3.1 Estratégia da inovação em pequenas empresas

Normalmente as pesquisas sobre estratégia e inovação são dirigidas às grandes empresas, porém Tidd, Bessant e Pavitt (2008, pg. 146) afirmam que “as pequenas empresas também precisam se preocupar com sua posição no mercado, suas trajetórias tecnológicas e desenvolvimento de competências, bem como seus processos empresariais”.

As pequenas empresas inovadoras possuem as seguintes características:

- Objetivos semelhantes: desenvolver competências para oferecer produtos e serviços que satisfaçam o cliente melhor do que os concorrentes.
- Forças organizacionais: facilidade de comunicação, velocidade na tomada de decisão, comprometimento da equipe e aceitação às novidades. Esses são os motivos pelos quais as pequenas empresas não necessitam de estratégias formais.
- Fraquezas tecnológicas: falta de habilidade para desenvolver e gerenciar sistemas complexos.
- Setores diferenciados: as pequenas empresas trazem uma contribuição maior à inovação em determinados setores, por exemplo, máquinas, instrumentos e programas, do que em produtos químicos, eletrônicos e transportes.

Segundo os autores citados anteriormente as oportunidades para inovar nas pequenas empresas são fortemente influenciadas pelo sistema de inovação em que elas estão inseridas

2.3.2 Inovação e estratégia competitiva

As estratégias são fundamentadas na avaliação das ameaças e oportunidades externas e da capacidade interna da firma de responder a esses desafios e influenciar o ambiente externo. São vários os fatores que influenciam a empresa, externos e internos, e para se manter no mercado a empresa precisa estar preparada para enfrentar esses fatores e mudanças, para tanto é necessário que a empresa adote estratégias para se manter no mercado, a seguir são expostas algumas estratégias orientadas para inovação. (TIGRE, 2006, pg. 165).

Para o autor “estratégia ofensiva de inovação é adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria”. A estratégia ofensiva pode estar no projeto de um produto, na forma da prestação de um produto ou serviço, na maneira de se relacionar com os clientes.

De acordo com Tigre (2006) na estratégia defensiva a empresa não quer correr o risco de ser a primeira a inovar, mas também não quer ser deixada para trás em termo tecnológicos. Ela espera aprender com os erros dos outros e aproveitar a abertura de novos mercados para oferecer soluções mais seguras.

Já a estratégia imitativa pretende apenas marcar sua presença no mercado, oferecendo produtos semelhantes aos existentes. Esse tipo de estratégia inovadora pode ser sustentado quando a firma detém um nicho de mercado, composto por clientes fiéis a uma determinada marca ou tipo de serviço.

Para Tigre (2006) a estratégia dependente assume um papel subordinado em relação a outras empresas mais fortes. Há quatro modelos de estratégias dependentes:

- 1) – empresas que fabricam produtos para serem comercializados sob marca de terceiros;
- 2) – empresas que operam sob-regime de franquia;
- 3) – subsidiárias de outras empresas que mantêm controle centralizado sobre as atividades de P&D;
- 4) – empresas que adquirem tecnologia de terceiros sem um esforço próprio de capacitação.

A estratégia tradicional não muda seus produtos, seja porque, o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência não inova.

Já a estratégia oportunista esta associada à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias.

A partir dos estudos acima, percebe-se que as estratégias competitivas estão relacionadas e são dinâmicas dentro da empresa, tanto no ambiente interno como no ambiente externo, seja regional ou internacional. Conforme Tigre (2006, p. 178) “a combinação das oportunidades e dificuldades internas e externas constitui o elemento essencial para uma estratégia de sucesso”.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa

A empresa Rio Elias Insumos Agrícolas iniciou suas atividades no município de Bom Sucesso do Sul em maio de 2007. Foi fundada por 7 sócios, dentre eles 5 produtores rurais, um técnico em agropecuária e um Engenheiro Agrônomo, buscando, inicialmente, atender as necessidades dos sócios na área agrícola.

Apesar de estabelecida em sede alugada e com poucos funcionários, a empresa conseguiu atender também outros clientes, além dos sócios. Em pouco tempo foi construída sua sede própria com barracão de 1.200m² para estocagem de insumos e fertilizantes, mais escritório amplo e moderno para melhor atender a carteira de clientes que aumentava consideravelmente.

Em junho de 2009 a empresa começa a atender nas novas instalações e em apenas 03 anos já houve a necessidade de ampliação, sendo que o barracão passou a ter 1.800m².

Atuando no mercado de compra e venda de defensivos agrícolas, fertilizantes e sementes, e prestação de assistência técnica, a empresa conta hoje com 14 funcionários que trabalham internamente e prestam assistência técnica a campo. Sua área de atuação está concentrada no município de Bom Sucesso do Sul e circunvizinhos, Pato Branco, Itapejara D'Oeste, Renascença, Marmeleiro e Francisco Beltrão.

No final do ano de 2013, houve a entrada de mais um sócio na empresa, o qual também atua como consultor de vendas na área técnica, com intuito de fortalecer ainda mais a empresa, aumentar as vendas e a área de atuação.

Desde seu surgimento sempre prezaram pela satisfação do cliente, excelência no atendimento e fornecimento de produtos de qualidade. Dessa forma, atualmente a empresa distribui as seguintes linhas de produtos: Bayer Cropscience, Basf, Yara Fertilizantes, Fertilizantes Heringer, Sementes Pioneer, Monsanto Sementes e Agroquímicos entre outros.

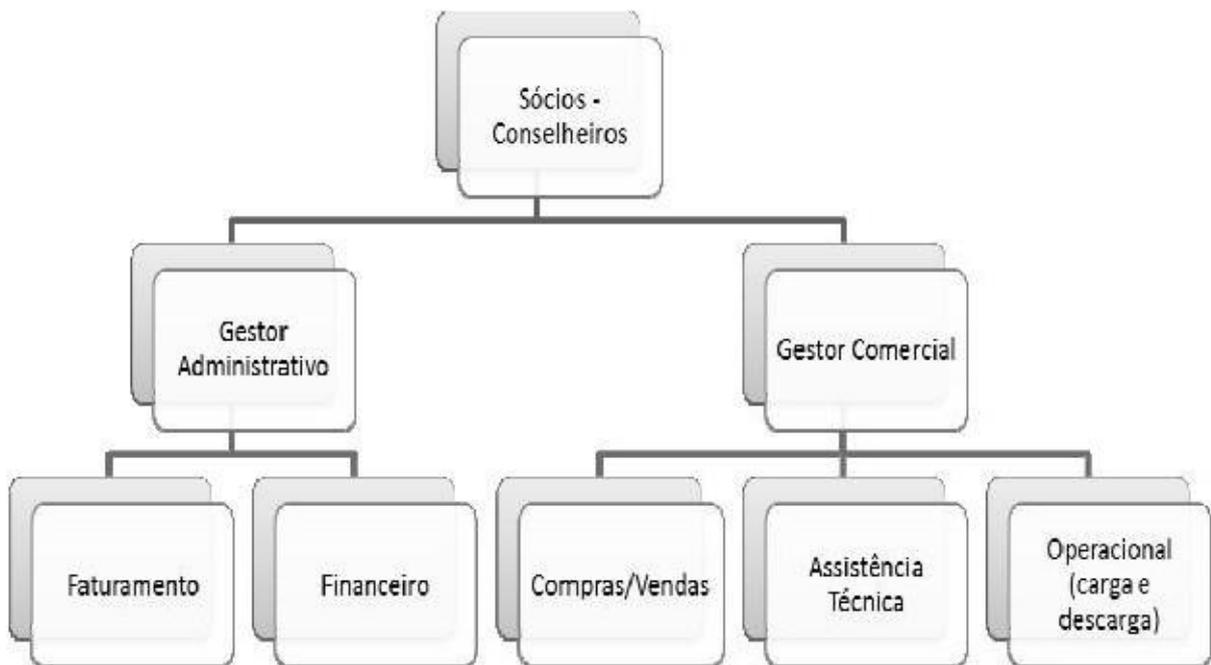


Figura 7 – Organograma da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas.
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Como é possível observar na figura 3, as principais decisões da empresa são tomadas pelos 8 sócios. A administração da empresa cabe a dois sócios, um responsável pela área administrativa, respondendo pela área financeira e de faturamento. O outro sócio é o gestor comercial, responsável pela área de compras e venda, suporte à área técnica da empresa, e também pelo setor de armazenagem (carga/descarga).

3.2 Coleta dos Dados

A coleta de dados na empresa se deu por meio de entrevista estruturada, com um questionário aberto contendo 15 questões, que foi gravada com a autorização do sócio-administrador e posteriormente transcrita. A entrevista aconteceu na sede da empresa, em Bom Sucesso do Sul - PR, no dia 05 de Novembro de 2013, às 17h30min horas, tendo duração de 30 minutos.

Também foram realizadas conversas informais com os sócios-administradores para obtenção de mais informações, como por exemplo, histórico da empresa, e estrutura organizacional.

O entrevistado também respondeu, posteriormente, questionários sobre indicadores de inovação e sustentabilidade, para conhecer melhor a empresa e identificar em qual nível de inovação a mesma se encontra.

3.3 Análise dos Dados

Nesta seção serão analisados os dados coletados na empresa, sendo feito um comparativo entre a metodologia estudada e os métodos utilizados pela organização até o momento.

Na primeira pergunta buscaram-se identificar quais são as principais estratégias utilizadas pela empresa. De acordo com o sócio-administrador a empresa não tem realizado marketing visual ou marketing via rádio. Via imprensa escrita, a organização também não faz porque não atinge o produtor rural. A empresa tem estudado elaborar campanhas via rádio, que é um meio que o pessoal utiliza bastante aqui na nossa região.

Segundo Mintzberg (2006, pg. 36) “estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores”.

Então “como estratégia de ganho de mercado uma das principais estratégias foi o aumento do nosso corpo técnico e a melhoria dele”; segundo ele por último teve a entrada no novo sócio que atua também como consultor de vendas, “então acho que tem aumentado o nosso corpo técnico que atendem o produtor como principal estratégia para ter uma área de atuação maior”.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento da organização são habilidades de gestão, a capacidade da mão de obra e a gestão de marketing.

Outra estratégia bastante utilizada é a estratégia de preço, em algumas épocas do ano são realizado “campanhas” onde é possível comprar vários produtos com um preço menor ou até mesmo comprar pelo sistema de troca de grão.

Segundo o gestor:

“tentamos sempre manter uma margem competitiva para poder remunerar os nossos custos e também respeitando um pouco o mercado porque a briga de preços é meio complicada; às vezes derrubar todo o seu negócio

por uma disputa de preço que acaba não dando margem, então a gente pensa sempre em manter, mas dependendo do caso, por exemplo, você tem o preço como um aliado, não que isso esteja te dando prejuízo, mas a gente faz algumas campanhas com o preço sendo um atrativo pra venda de negócios, pra venda de produtos pra fazer negócios”.

Quando questionado sobre o atendimento aos clientes, o gestor respondeu:

“tentamos tratar todos os clientes que a gente da melhor forma possível, é obvio que, se o cliente tem um movimento super potencial você vai convidar ele para um evento, que não convida os outros, tem alguma diferenciação, mas internamente o atendimento normalmente é o mesmo”.

Conforme Tigre (2006) inovar é identificar soluções particulares para clientes existentes ou potenciais, desenvolvendo assim, um novo mercado.

A segunda pergunta indagou sobre as estratégias da empresa para superar os concorrentes. Segundo o entrevistado, a organização investe em colaboradores treinados e capacitados para atender bem seu cliente.

“Fizemos isso da necessidade de aumentar a empresa, iniciamos a empresa com um dos sócios que atuava também como consultor de vendas, após contratamos o nosso primeiro vendedor, então já tinha uma área de atuação”. Quando a gente contratou o segundo consultor, aumentamos a área de atuação pro outro lado do município, que é o lado do São Sebastião, então todos esses aumentos do corpo técnico visaram o aumento de área de abrangência, e em todas elas a gente conseguiu aumentar o faturamento também.

Quando perguntado sobre a possibilidade de abrir filial o mesmo respondeu que sim, a empresa tem interesse em abrir filiais, porém são necessários alguns ajustes internos para a realização desse planejamento.

“Já pensamos em fazer isso só que atualmente a nossa empresa precisa ainda de alguns ajustes internos para poder abrir filial. Tanto que a gente tem uma parceria com o Guzzo Insumos, de Itapejara, a qual não é uma filial nossa propriamente dita, mas é uma empresa da qual fazemos parte e que aumentou a nossa área de atuação”.

Que ações estratégicas tornariam a empresa mais competitiva foi o que buscou identificar a terceira questão. Para o entrevistado a empresa peca em alguns fatores, mesmo aumentando o corpo técnico muitas vezes a organização fica devendo em assistência técnica em alguns momentos e isso às vezes acaba prejudicando a empresa, portanto a empresa pretende investir em campanhas de marketing para atingir novos clientes e manter os já conquistados.

“O marketing a gente deve fazer alguma coisa, eu acho que é uma estratégia interessante, não que isso aumente as vendas de uma hora pra outra, mas mantém o nome da empresa sempre vivo, no caso, na memória do produtor, então eu acho que isso também é importante”.

A quarta questão procurou identificar se a empresa introduz, frequentemente, inovações e se sim quais. Segundo o entrevistado:

“inovação em produto a empresa busca o tempo todo, porque estamos em um mercado muito competitivo, então inovação da parte de produto e processos técnicos a empresa esta continuamente buscando e repassando aos produtores que a gente tem relacionamento. Da parte de gestão da empresa e processos da empresa eu acredito que não tenha, não houve nenhuma mudança significativa nos últimos tempos”.

Percebe-se que a empresa busca inovação na área de produto, para oferecer ao seu cliente produtos eficientes e de qualidade.

Para Moreira e Queiroz (2007) a inovação é qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante, a qual pode ser uma pessoa, uma organização, um setor industrial, uma região, etc.

Na próxima questão procurou identificar como a empresa obtém/utiliza os conhecimentos técnicos dos fornecedores para suas próprias atividades. De acordo com a entrevista, as multinacionais sempre compartilham conhecimento novo para a empresa, com o objetivo de alavancar as vendas, para fortalecer a área técnica da empresa.

“A empresa repassa os conhecimento para os colaboradores nos treinamento, para eles saber o que e como posicionar no campo, pois a responsabilidade é da empresa quando é feita uma recomendação. Então a gente utiliza dessa forma, pega repassa para a equipe, para a equipe saber o que falar e o que recomendar certo no campo, pra empresa também não ter problema”.

A sexta questão foi a seguinte: vocês são parceiros de empresas multinacionais, dessa maneira, há sempre um produto novo e/ou inovador no mercado. Portanto, como é feita a seleção desses produtos? Quais os critérios utilizados?

“Na verdade praticamente tudo vem das multinacionais. Trabalhamos com algumas marcas, não são todas as marcas do mercado, tem algumas que a gente não trabalha, e nessas que a gente trabalha quando há o lançamento de algum produto a gente tem normalmente feito a utilização deles, se fala em teste, mas trabalha algumas áreas num ano daí no outro ano mais

algumas pra ver como isso se comporta, a gente utiliza também a questão de inovação de produto como estratégia de mercado que quando você tem um produto que ele é novo, você tem argumento e facilidade de ganhar as coisas, alguns negócios que não teria”.

De acordo com Moreira e Queiroz (2007, pg 3) a inovação de produtos é vista talvez como a mais evidente e importante das modalidades de inovação que podem ter lugar na organização, porque sua ligação com o mercado e com a competitividade é imediata. Segundo o entrevistado a maneira utilizada pela empresa para a seleção dos produtos são: “Observa, testa e o que a gente vê que é bom, que a gente consegue ter uma perspectiva boa a gente introduz”.

A sétima pergunta indagou se a empresa incentiva os colaboradores a buscar conhecimento, novas técnicas e consequentemente inovações.

“A empresa incentiva, a gente tem buscado alguns cursos, o pessoal tem feito só que ultimamente a gente esta tão corrido nesse nosso mercado e esse ano esta tão atropelado que a gente não tem parado tanto pra isso, mas a gente sempre que possível tem buscado incentivar, buscado passar conhecimento do que precisa”.

Segundo Moreira e Queiroz (2007,pg 26) uma organização inovadora é aberta a novas ideias, independentemente de onde surjam, e estimula os esforços internos para transformá-las em novos produtos, processos ou serviços. Ela mede as inovações não por sua importância científica, mas pela contribuição para o mercado e para os clientes.

Quando surgem ideias inovadoras, elas são aceitas? Foi o que se procurou saber com a oitava questão.

“Ouidas elas sempre são, você nunca sabe o que pode acontecer pra frente, então toda inovação, toda ideia ela é bem vinda, não necessariamente vai ser implantada e algumas coisas assim eu lhe falei não se adapta à nossa realidade, ao nosso mercado então algumas coisas não são implantadas, mas sempre são ouvidas. Precisa ser analisado e de certa forma testado e em algum local para ter uma certeza para ter uma confiabilidade do que você faz, do que você recomenda”.

O que se percebe na questão acima é que a empresa sempre ouve seus colaboradores, quando surgem ideias novas, antes se serem implantadas na organização elas serão discutidas com todos os sócios sobre sua viabilidade e analisadas se as mesmas se encaixam na realidade da empresa.

As próximas questões buscaram conhecer melhor a empresa, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e como a empresa é vista pela sociedade.

Quando perguntado sobre quais são os pontos fortes da empresa no mercado competitivo, o gestor respondeu:

“Acredito que um ponto forte que a empresa tem é a credibilidade em si, porque o nome e as pessoas que fazem parte dela são conhecidos e tem boa reputação para com a sociedade em geral, o nosso corpo técnico é um pessoal bem capacitado que já esta no campo aqui na região a um bom tempo, uma boa reputação com os produtores que é o publico alvo deles e a empresa trabalha com algumas marcas de multinacionais muito conhecidas e respeitadas no mercado. E também a questão de preços como eu já te falei a gente procura não fazer problema de briga de preço, mas a gente sempre tem um preço competitivo”.

Com a nona questão procurou-se identificar quais são os pontos fracos que a empresa identifica. Segundo o gestor, a empresa ainda necessita de mão de obra especializada para a assistência técnica, assim aumentando ainda mais as vendas e a competitividade no mercado consumidor.

Na décima pergunta foram indagados quais são as oportunidades que a empresa vislumbra no médio, longo prazo. De acordo com o gestor, a empresa vislumbra “a inovação de alguns serviços e também melhoria na assistência técnica”.

Um exemplo de inovação na área de serviços que cabe à realidade da empresa é o transporte e logística, a organização trabalha muito com transporte e logística de produtos, pois muitas vezes entrega o produto na lavoura do cliente.

Que fatores poderiam colocar a empresa em uma situação desfavorável ou levar a uma paralisação de suas atividades no mercado? Segundo o gestor da empresa, o que poderia colocar a empresa em uma situação de risco é o surgimento de concorrentes com poder aquisitivo maior que o da organização e o agravamento na falta de mão de obra especializada.

Com a décima segunda pergunta procurou-se saber como a empresa acha que é vista no mercado. Para o entrevistado “a empresa é vista como uma organização sólida, que vem crescendo no mercado e que apresenta seriedade nos negócios”.

Quando questionado sobre quais os fatores externos que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos, o gestor comentou que a melhoria dos sistemas de concessão de crédito à empresa e

diminuição da carga tributária poderiam ajudar a alavancar os resultados positivos da empresa.

Para finalizar a entrevista estruturada com o gestor foi perguntado como a organização gostaria de ser vista pela sociedade? De acordo com o gestor, “gostaríamos de ser vistos pela sociedade como uma empresa que presa pela seriedade em seus negócios, oferece bons produtos e tem assistência técnica de qualidade”.

Foi aplicado com o gestor da empresa, conforme apêndice C, o questionário “Indicadores de Inovação” o qual obteve o seguinte resultado:

Escala	Auto Avaliação				S	P	R
	Esforços	Processo	Estímulos	Resultados			
a) Inexistente(s)						0	0
b) Existe(m), mas não formalizado(s)						1	4
c) Existe(m), mas pouco formalizado(s)	x	x	x	x	4		
d) Existe(m) formalizado(s)					3		0
					5		0
					Somatório		4

Figura 8: Escala Auto avaliação.
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Grau de maturidade	Indicadores			
	Esforço	Processo	Estímulos	Resultados
1 Conscientização	11110a4			
2 Disseminação	11315e6			
3 Inovação como estratégia	33317 a 10			
4 Parcerias	333311 e 12			
5 Estruturação	533313 e 14			
6 Processo de GI	553315 e 16			
7 Capacidade de Inovar	555317 e 18			
8 Acompanhamento	555519 e 20			

Figura 9: Indicadores de Inovação.
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Após análise dos dados coletados observa-se que a organização esta em um nível 4, o qual representa a fase de conscientização da empresa.

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 127) no estágio de conscientização a empresa percebe a importância da inovação para seus negócios. Nesse momento, ela se convence de que a inovação é necessária para sua sobrevivência.

No estágio de conscientização a organização percebe a importância da inovação para os seus negócios. É onde ela se convence de que a inovação é algo importante e necessário para a sua sobrevivência.

3.4 Considerações sobre o estudo

O primeiro momento da entrevista buscou identificar quais as estratégias a empresa utiliza para se manter no mercado, para ser melhor que seus concorrentes e quais ações tornariam a empresa mais competitiva.

Por ser uma empresa relativamente nova no mercado, e estar se organizando internamente, percebe-se que a empresa faz uso de algumas estratégias, conforme citado anteriormente, estratégia de preço e investimento na mão de obra da área técnica. O investimento na mão de obra pode ser visto como uma inovação organizacional, porque investindo na capacitação dos colaboradores a empresa terá lucros e resultados positivos.

Estratégias de preço e mão de obra qualificada são estratégias que contribuem para o crescimento da organização, pois com preço competitivo e bom atendimento é possível aumentar o número de clientes, área de atuação e consequentemente o faturamento. Para garantir boa participação no mercado é necessário possuir colaboradores treinados e capacitados para atender os clientes, claro que um cliente potencial sempre terá um atendimento diferenciado.

Como estratégias de ganho de mercado a empresa pretende abrir filiais, antes serão necessários ajustes internos. No momento a empresa possui uma parceria com uma empresa de insumos agrícolas de uma cidade vizinha, a qual é muito conhecida na região. A abertura de filiais pode ser vista como uma inovação para a empresa, pois a mesma ainda não possui nenhuma filial, será algo novo para a organização, o que aumentará sua participação no mercado regional.

De acordo com os dados coletados uma estratégia que a empresa ainda não investe, mas que traria ganhos para a organização é o marketing. Na visão do gestor seria possível efetivar novas vendas e mais importante ainda, manteria a empresa sempre na lembrança do produtor.

No segundo momento, a pesquisa tentou verificar se a empresa introduz inovações, como é o processo introdutório das inovações e em quais inovações investe.

A empresa frequentemente introduz inovação na área de produtos, pois está inserida em um mercado muito competitivo. A inovação em produto ocorre devido à organização revender produtos de empresas multinacionais. As multinacionais desenvolvem os produtos, na maioria dos casos inovadores porque tem bons resultados e são novos no mercado, pois precisam ser melhores do que os já existentes no mercado, e a organização repassa primeiramente o conhecimento aos seus colaboradores através de palestras e treinamentos, e estes repassam todo conhecimento aos produtores, obtendo maior produtividade desde o plantio até a colheita.

O terceiro momento da entrevista visou identificar quais são os pontos fortes e fracos da empresa, quais são suas possíveis oportunidades e ameaças e como a empresa gostaria de ser vista pela sociedade e pelo cliente.

Diante disso, para alavancar ainda mais as vendas e ajudar na organização interna da empresa podemos sugerir primeiramente realizar uma análise SWOT e após implantação de um planejamento estratégico. Com a análise SWOT é possível identificar quais são os pontos fortes e fracos da organização, e também quais são as oportunidades externas e suas possíveis ameaças.

estratégico é possível organizar todas as estratégias e objetivos da organização.

Com o planejamento

Juntamente com a organização pode-se sugerir um plano de ação, que é uma ferramenta fundamental para organizarmos todas as ações necessárias para atingir determinado objetivo. Com o plano de ação a entidade pode realizar seu planejamento especificando “o quê será feito”, “quem é o responsável”, “como irá fazer” e “quando (previsto) deverá fazer?”. Além disso, permite monitorar execução através da data da implantação “quando (real)” e o status da ação (verificação/ação corretiva).

Sugere-se que a empresa invista em inovação de marketing, principalmente via rádio e impressa, pois é a que atinge seu público alvo. A organização pode, por exemplo, utilizar a inovação em marketing, na promoção ou fixação de preços. Segundo o Manual do Oslo “inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou

reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas”.

Como foi visto anteriormente a organização investe na capacitação dos colaboradores, então como inovação organizacional sugere-se que a empresa estabeleça um de bancos de dados com as melhores práticas, lições e outros conhecimentos, de modo que se tornem mais acessíveis a outros.

4 CONCLUSÃO

Atualmente as organizações estão mais competitivas, buscando crescimento e lucratividade, diante disso estratégias inovadoras são fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Por esse fato o presente trabalho foi elaborado segundo o objetivo geral de realizar um estudo de caso na empresa Rio Elias Insumos Agrícolas, para identificar suas estratégias e sua relação com a inovação.

Pode-se afirmar dessa forma que os objetivos propostos no presente trabalho, foram alcançados, os quais visaram realizar revisão da literatura especializada para identificar os principais conceitos sobre estratégia e inovação; identificar as estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas; verificar o alinhamento das estratégias da empresa Rio Elias Insumos Agrícolas com os conceitos de inovação e sugerir mudanças e melhorias fundamentadas na gestão da inovação.

Conhecendo a empresa desde a sua história até os procedimentos adotados na atualidade, constatou-se que a empresa utiliza estratégias de preços para se manter no mercado, investe na capacitação dos colaboradores e também utiliza-se de inovação, mesmo que indiretamente, utilizando a inovação que vem das multinacionais.

Baseando-se nos estudos desenvolvidos nesta pesquisa, nas observações de índices e documentos da empresa, conclui-se que é de suma importância constatar quais estratégias a empresa utiliza, focando sempre na inovação, para conseguir um bom posicionamento no mercado e vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. *Estratégias Empresariais*. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/>. Acesso em 18 de Fevereiro de 2014.

BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Brasil desempenha papel de destaque no agronegócio mundial. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globoecologia/noticia/2013/06/brasil-desempenha-papel-de-destaque-no-agronegocio-mundial.html>. Acesso em 26 de Fevereiro de 2014.

CARVALHO, Helio Gomes de; REIS, Dalcio Roberto dos; CAVALCANTE, Marcia Beatriz. *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymar, 2011.

CFA.ExemplosdeInovaçãoOrganizacional.Disponível em: <http://www.cfa.org.br/servicos/news/cfanews/exemplos-de-inovacao-organizacional>. Acesso em 25 de Fevereiro de 2014.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GUIMARÃES, Thiago. A combinação de marketing e P&D é importante para o processo de inovação. Inovação é invenção que chega ao mercado. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml>. Acesso em 13 de Junho de 2013.

JANSEN, K. VELLEMA, S. *Agribusiness and society: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation*. London: Zed BooksLtd,2004.Disponível em: <http://www.revistasapere.inf.br/download/terceira/AGRONEGOCIO.pdf>. Acesso em 18 de Fevereiro de 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LUIS,Mario.ConceitodeEstratégia.Artigodisponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conceito-de-estrategia/28357/>. Acesso em 25 de Setembro de 2013.

MINAYO, M. C. de S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MinistériodaAgricultura.Agronegócio.Disponívelem:
<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/agronegocio/>. Acesso em 15 de Junho de 2013.

MINTZBERG, Henry; [et al.]. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OSLO, Manual de. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. 1997.

PAGNO, Robin. Inovação Incremental ou Radical? Disponível em:
<http://blog.intelligentia.com.br/inovacao-incremental-ou-radical/>. Acesso em 14 de Junho de 2013.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

SILVA, Eliseu Da. Importância da gestão da inovação para as organizações como meio de obter resultados competitivos e um estudo de caso da arte cola. Artigodisponívelem:<http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-da-gestao-da-inovacao-para-as-organizacoes-como-meio-de-obter-resultados-competitivos-e-um-estudo-de-caso-da-artecola/5230/>. Acesso em 18 de Fevereiro de 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A.J., Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE – A

PESQUISA:

Gestor da Empresa Rio Elias Insumos

1: Estratégia
<input type="checkbox"/> Θυαισ são as principais estratégias da empresa?
<input type="checkbox"/> Εμ que estratégia a empresa investe para ser melhor que os concorrentes? (como a empresa acompanha os concorrentes?)
<input type="checkbox"/> Θυε ações estratégicas tornariam a empresa mais competitiva?
2: Inovação
<input type="checkbox"/> A empresa frequentemente introduz inovações? Quais? (para a própria empresa e em relação aos concorrentes) Produto, Serviço, Processo, Métodos organizacionais e Marketing (Objetivo: verificar se inova, quanto inova, em que inova)
<input type="checkbox"/> Χομο vocês obtém/utilizam os conhecimentos técnicos que obtém dos fornecedores para suas próprias atividades?
<input type="checkbox"/> ζοχ] σ são parceiros de empresas multinacionais, dessa maneira, há sempre um produto novo e/ou inovador no mercado. Portanto, como é feita a seleção desses produtos? Quais os critérios utilizados?
<input type="checkbox"/> A empresa incentiva os colaboradores a buscar conhecimento, novas técnicas e conseqüentemente inovações?
<input type="checkbox"/> Θυανδο surgem ideias inovadoras, elas são aceitas?
3: A empresa
<input type="checkbox"/> Θυαισ os pontos fortes da empresa no mercado competitivo?
<input type="checkbox"/> Θυαισ os pontos fracos da empresa no mercado competitivo?
<input type="checkbox"/> Θυαισ são as oportunidades que a empresa vislumbra no médio, longo prazo?
<input type="checkbox"/> Θυε fatores poderiam colocar a empresa em uma situação desfavorável

ou a uma paralisação de suas atividades no mercado?
<input type="checkbox"/> Como você acha que a empresa é vista no mercado?
<input type="checkbox"/> Quais os fatores externos que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?
<input type="checkbox"/> Como vocês gostariam de ser visto pela sociedade? E que mensagem gostaria de passar?

APÊNDICE – B

Gestor

Indicadores de Inovação

Formulário 1: Indicadores de Esforço para a Inovação

Nome da organização:	
1 RECURSOS HUMANOS DA organização	
1.1 Qual é o número de colaboradores da organização?	
Quantos dos colaboradores dedicam algum tempo para criar, 1.2 desenvolver ou implementar inovações?	
2 INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
Qual é o faturamento anual da organização (média considerando os 2.1 últimos três anos)?	
a 100.000,01-500.000,00	
b 500.000,01-1.000.000,00	
c 1.000.000,01-2.000.000,00	
d Acima de 2.000.000,01	
Qual a percentagem (estimativa) do faturamento anual que, no último 2.2 ano, foi destinada à criação ou desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços/mercados inovadores?	
3 INTENSIDADE DE INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
Entre os investimentos realizados pela organização para criar, desenvolver ou implementar inovações, quais os mais realizados?	
*Numere de 1 (investimento mais realizado) até 11 (investimento menos realizado) ou até o número que corresponda aos itens em que houve investimento. Caso não tenha realizado algum dos investimentos indicados, deixe-os em branco.	
3.1 Em compra de máquinas e equipamentos	
3.2 Em capacitação de colaboradores para a inovação	
3.3 Em formas de ouvir o cliente para identificar oportunidades de inovação	
3.4 Em participação em feiras e congressos	
3.5 Em informatização da organização	
3.6 Em pesquisa e desenvolvimento próprio	
3.7 Em pesquisa e desenvolvimento em parceria	
3.8 Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo nacional	
3.9 Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo importado	

3.10	Em reconhecimento e recompensa de idéias e sugestões de colaboradores				
3.11	Outros, especifique				
PARTICIPANTES QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DA					
4 organização:					
4.1	Sócio(a)-proprietário(a)				
4.2	Gerente geral				
4.3	Outros colaboradores				
4.4	Responsável técnico				
4.5	Ninguém na organização				
4.6	Fornecedores				
4.7	Clientes				
4.8	Parceiros ou redes de organizações				
4.9	Outros, especifique				
<p>Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua organização (reflexo dos indicadores acima).</p> <p>a) Inexistem esforços para inovação na minha organização.</p> <p>b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.</p> <p>c) Existem esforços, mas pouco formalizados.</p> <p>d) Existem esforços e estão formalizados.</p>					

Formulário 2: Indicadores do Processo de Gestão da Inovação

Levantamento	N IF	P FF		
Busca de novos mercados, novos produtos, novos processos, novos serviços.				
Percepção de novos canais para distribuição de produtos e serviços, e novos modelos de negócio.				
Identificação de necessidades do cliente.				
Compreensão das ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.				
Identificação de sinais que podem implicar em mudanças.				
Identificação de oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia etc.) de forma sustentável.				
Comparações com os concorrentes.				
Busca de fontes de informação confiáveis, como feiras, revistas, jornais etc.				
Seleção	N IF	P FF		
Entendimento dos parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.				

- | |
|-----------------------------------------------------------------------|
| a) Inexiste um processo de inovação na minha organização. |
| b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas. |
| c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas. |
| d) Existe um processo de inovação e está formalizado. |

Legenda: I - Inexistente; NF - Existente e não formalizada; PF - Existente e pouco formalizada; F- Formalizada

Formulário 3: Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação

Assinale, com um X, a alternativa que mais representa a realidade da sua organização

	I	NF	PF	F
1 Criatividade	I	NF	PF	F
Apóia a transformação de idéias em prática, através da resolução criativa de problemas, favorecendo a busca de novas perspectivas. Processos de				
2 Comunicação	I	NF	PF	F
Possibilita captar informações e levá-las para dentro da organização, ou dela para os seus clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente.				
3 Reconhecimento e recompensa	I	NF	PF	F
Possibilita valorizar os colaboradores que equalizam os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da organização, de forma objetiva e alinhado à personalidade e cultura da organização.				
4 Capacitação de Recursos Humanos	I	NF	PF	F
Amplia a capacidade dos colaboradores a fazerem melhor uso dos recursos da organização (infra-estrutura, pessoas, sistemas de TI etc.). 4.1				
Evolui a capacidade da organização em desenvolver/produzir produtos e serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. 4.2				
Somatório				
Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata a existência de PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO na sua organização.				
a) Inexistem práticas de estímulo à inovação na minha organização.				
b) Existem algumas práticas, mas não estão formalizadas.				
c) Existem diversas práticas, mas pouco formalizadas.				
d) Existem todas as práticas de estímulo à inovação e estão formalizadas.				
Legenda: I - Inexistente; NF - Existente e não formalizada; PF - Existente e pouco formalizada;				

APÊNDICE – C

Gestor

Inovação e Sustentabilidade

Grupo I – Atividades Inovativas Orientadas para a Sustentabilidade

Assinale o grau que melhor traduz sua **CONCORDÂNCIA** com relação às _____ afirmações abaixo. Sendo que 1 - representa discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – sou indiferente; 4 - concordo e 5 – concordo totalmente.

	Nível de concordância				
	1	2	3	4	5
1. A empresa avalia os impactos que o desenvolvimento ou melhoramento de produtos, serviços e/ou processos introduzidos no mercado possam causar:	1	2	3	4	5
1.1 No meio ambiente.					
1.2 No âmbito social.					
1.3 Nas finanças da empresa.					
2. No desenvolvimento ou melhoramento de produtos, serviços e/ou processos produtivos, a empresa estimula a participação de:					
2.1 Clientes					
2.2 Fornecedores					
2.3 Empregados					
2.4 Concorrentes					
2.5 Instituições financeiras					
2.6 Autoridades locais					
2.7 Universidades e institutos de pesquisa					
2.8 Sindicatos/ Associações comerciais					

3. Ao fazer propaganda de sua linha de produtos ou serviços, seja por meio de rádio, jornal, folder, sites, representantes comerciais, varejo, entre outros, a empresa:	12345					
3.1 Divulga que seus produtos ou serviços respeitam o meio ambiente.						
3.2 Divulga que seus produtos ou serviços não causam efeitos negativos na sociedade.						
3.3 Divulga que seus produtos cumprem toda a legislação ambiental e trabalhista vigente.						
3.4 Divulga que seus produtos ou serviços são competitivos em termos de preço, prazo e qualidade.						
4. Os <u>gestores</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos:	12345					
4.1 Ambientais						
4.2 Sociais						
4.3 Econômicos						
5. Os <u>funcionários</u> participam de cursos, palestras, treinamentos ou reuniões (internas ou externas) sobre a necessidade de alcançar um desempenho satisfatório em termos:						
5.1 Ambientais						
5.2 Sociais						
5.3 Econômicos						

Grupo II – Desempenho Organizacional Sustentável

Assinale o grau que melhor traduz sua **CONCORDÂNCIA** em relação ao _____
desempenho econômico, social e ambiental da sua empresa em 2012 em relação à

2011. Sendo que 1 - representa discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – sou indiferente; 4 - concordo e 5 – concordo totalmente.

1. Desempenho Econômico. A empresa:	1	2	3	4	5
1.1 Aumentou a produtividade no trabalho.					
1.2 Aumentou o retorno sobre o capital investido no empreendimento.					
1.3 Aumentou sua margem de lucro.					
1.4 Aumentou a quantidade de compras (produtos ou serviços) de fornecedores localizados em sua comunidade.					
1.5 Aumentou a taxa de contratação de empregados que residem em sua comunidade.					
2. Desempenho Social. A empresa:	1	2	3	4	5
2.1 Diminuiu o número de lesões e doenças relacionadas ao ambiente de trabalho oferecido aos empregados.					
2.2 Aumentou o número de empregados negros, deficientes, mulheres e demais grupos considerados minoritários.					
2.3 Aumentou o número de benefícios adicionais oferecidos a seus empregados.					
2.4 Aumentou a quantidade de cursos e treinamentos oferecidos a seus empregados.					
2.5 Aumentou a compra de fornecedores que possuem práticas de responsabilidade social.					
2.6 Reduziu a taxa de rotatividade dos empregados.					
2.7 Aumentou a quantidade de trabalho voluntário prestado à comunidade.					
2.8 Reduziu os impactos negativos que suas atividades possam causar na comunidade.					

3. Desempenho Ambiental. A empresa:	1	2	3	4	5
3.1 Aumentou a taxa de reciclagem.					
3.2 Reduziu a quantidade de resíduos gerados pelos processos produtivos.					
3.3 Aumentou a destinação adequada de resíduos perigosos e não-perigosos.					
3.4 Reduziu o consumo de energia convencional por produto ou serviço prestado.					
3.5 Reduziu o consumo de água por produto ou serviço prestado.					
3.6 Aumentou o reuso de água e outras matérias-primas utilizadas nos processos produtivos.					
3.7 Aumentou o uso de materiais que causem menos danos no meio ambiente.					
3.8 Aumentou a quantidade de compras de fornecedores que não prejudicam o meio ambiente.					