

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DE SANTA CATARINA

Carolina Winckler Souza

Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Negócios da UNISUL

RESUMO

Barker (2012) afirma que pode-se e deve-se ser um líder em inovação, porque se não for, alguém certamente o será. Esta citação de Joel Barker (2012) contextualiza o ambiente vivido pelos NITs – Núcleos de Inovação Tecnológica Catarinenses. Para tanto, decidiu-se estudar quais as características do planejamento estratégico no NIT AGETEC - Agência de Gestão, Desenvolvimento Científico e Inovação Tecnológica com vistas ao atendimento dos objetivos da Lei de Inovação Catarinense. Caracterizou-se o processo de planejamento estratégico adotado pelo NIT AGETEC na busca do incremento de competitividade do setor industrial catarinense, realizou-se uma entrevista com o gestor da unidade e, a partir das informações obtidas, analisou-se de que forma o NIT AGETEC está se planejando estrategicamente, isto é, está atento ao futuro, às mudanças externas e organizacionais. Assim como, descreveu-se sobre como o NIT AGETEC busca a combinação de ideias, de produtos, de serviços, de estratégias a fim de gerar fatores competitivos ao setor produtivo. E por fim, salienta-se a importância da harmonia entre universidades com NITs bem estruturados, governo no incentivo aos investimentos em inovação, pesquisa científica e tecnológica, empresas que gerem novos negócios, trabalho e renda e ampliem a competitividade da economia catarinense e o desenvolvimento sócio ambiental do Estado. Como resultados destacam-se: (i) a AGETEC possui uma estrutura organizacional bem definida; (ii) o planejamento estratégico não está sendo monitorado; (iii) as ações operacionais e táticas da AGETEC estão em consonância com os objetivos da Lei de Inovação Catarinense.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Núcleos de Inovação Tecnológica. Lei Catarinense de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

O novo cenário competitivo nacional aponta para a necessidade de, permanentemente, reinventar-se os processos, repensar-se o negócio e romper-se paradigmas; até então tidos como verdades absolutas. Neste prisma, a temática da inovação tecnológica passa a ser pauta de agendas estratégicas da alta direção das organizações empresariais, sejam instituições de caráter público, privado ou comunitário.

Neste contexto, o Estado de Santa Catarina, por meio da Lei 14.328 – Lei Catarinense de Inovação instituiu incentivos a pesquisa científica e tecnológica e a inovação no ambiente produtivo, a qual prevê a criação de NITs, bem como suas atribuições perante a sociedade.

Para as empresas, que enfrentam dilemas como realizar pequenas melhorias ou inovações radicais, correr riscos ou ser conservadora, começar a atuar estrategicamente, buscando soluções, o aumento significativo do volume de decisões e ações, tomadas ou

implementadas no dia a dia, com relevância estratégica e de longo alcance, faz com que as mesmas tomem decisão antes do necessário.

Em relação às IES - Instituições de Ensino Superior cita-se a aplicabilidade do conhecimento disseminado e estímulo ao empreendedorismo frente aos alunos.

Já para a sociedade a contribuição refere-se à geração de trabalho e renda. Uma vez que o mercado muda rápido e os consumidores estão cada vez mais exigentes. O estudo, em relação aos NITs, contribui com a análise do planejado versus executado, bem como a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento tecnológico e social da indústria.

Neste contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características do planejamento estratégico no NIT AGETEC com vistas ao atendimento dos objetivos da Lei de Inovação Catarinense?

Para atender a pergunta de pesquisa, tem-se como objetivo geral deste artigo caracterizar o processo de planejamento estratégico adotado pelo NIT AGETEC na busca do incremento de competitividade do setor industrial catarinense.

Como objetivos específicos destacam-se: (i) diagnosticar a estrutura e dinâmica de funcionamento do NIT da Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina, denominado AGETEC; (ii) elaborar roteiro de entrevista a ser aplicada ao gestor do NIT AGETEC responsável pelo processo de planejamento estratégico; (iii) analisar as limitações e as potencialidades do processo de definição, implementação e monitoramento das estratégias do NIT AGETEC.

O estudo dos NITs apresentou-se motivador, pois é através destes que estreita-se a relação universidade – setor produtivo – governo e, conseqüentemente, minimizamos a distância entre a teoria dos bancos acadêmicos e as práticas do mercado. Especialmente, o NIT AGETEC em função do acesso as informações, como ex-aluna de graduação e atual aluna de pós graduação.

Para reforçar a importância da inovação, nos dias atuais, apresentamos, abaixo, depoimentos dos dirigentes do IEL, SESI e SENAI, assim como do Ex-Governador do Estado, Luiz Henrique da Silveira:

“A inovação também está na agenda da instituição há mais de 10 anos. Foi o que motivou, por exemplo, o Programa de Iniciação Científica e Tecnológica para Micro e Pequenas Empresas (Bitec), iniciativa que envolve também o SENAI, o SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).” Carlos Cavalcante – Superintendente do IEL (INOVA INDÚSTRIA, 2010, p. 11).

“As tecnologias sociais estão na pauta das ações implementadas pelo SESI. Queremos inovar no campo social, associar qualidade de vida e desenvolvimento tecnológico para aumentar a competitividade e a produtividade das empresas.” Antonio Carlos Brito Maciel – Superintendente do SESI (INOVA INDÚSTRIA, 2010, p. 11).

“Hoje, o SENAI atua em 28 setores industriais que envolvem mais de 70 áreas tecnológicas. Buscamos ter uma visão clara da empresa para sermos o parceiro que busca solução sob medida para seus problemas. Temos compromisso com a incorporação da inovação na indústria e é assim que medimos nosso desempenho operacional.” José Manoel Martins – Diretor Geral do SENAI (INOVA INDÚSTRIA, 2010, p. 11).

“Assim, Santa Catarina passou a destacar-se no cenário nacional pelo forte desempenho inovador dos sistemas produtivos e pelos ambientes de inovação articuladores das ações de empresários, universidade e governo.” (SANTA CATARINA, 2008, p. 5).

O presente artigo é organizado da seguinte maneira: após esta introdução, a seção dois, fundamentação teórica, apresenta o referencial, revisando de forma rápida e sucinta a literatura pertinente ao tema de estudo, a saber, estratégia, competitividade e inovação; a seção três, procedimentos metodológico, apresenta o enquadramento metodológico e o instrumento de coleta de dados; a seção quatro, apresentação e análise da

realidade investigada, caracteriza o NIT AGETEC, assim como apresenta e analisa os resultados obtidos através do estudo de caso; a seção cinco, considerações finais, apresenta as conclusões resultantes do estudo. E, finalmente, a seção seis, referências, apresenta a bibliografia utilizada na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

As organizações administram recursos escassos, tendo que alocá-los da melhor forma possível e, para isso, é necessária uma eficiência capaz de garantir uma vantagem competitiva. Com um crescimento hábil para antever as oportunidades e neutralizar as ameaças do mercado, as empresas conseguem alcançar o resultado esperado.

É preciso que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e o progresso feito rumo aos objetivos, seja acompanhando e medindo, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório. (STONER, 1985, p. 1).

Portanto, cabe aos administradores, gestores e líderes planejar, continuamente, o rumo das organizações, potencializando seus diferenciais e minimizando suas fraquezas.

Para contextualizar melhor esta forma de planejamento busca-se a origem do termo estratégia:

A palavra *strategia*, em grego antigo, significa a arte de general, ou seja, sua capacidade de organizar e levar a cabo as campanhas militares. Desta palavra se originou a palavra estratégia. Oriunda das atividades militares e como nas suas atividades, a estratégia empresarial está muito ligada a seu líder. A formulação de uma estratégia adequada é considerada a principal chave de sucesso das empresas líderes. (SERRA, 2010, p. 1).

Hamel (apud SERRA, 2010, p. 1) comenta que:

Não existe uma teoria de criação de estratégias. Entendemos cada vez melhor a dinâmica de setores e firmas, e pretendemos ser crescentemente capazes de gerenciar, produtiva e construtivamente, nossas organizações, maximizando seu aprendizado e minorando seus equívocos. Mas pouco ou nada sabemos sobre como conceber novas estratégias vitoriosas. A ‘síntese’ continua sendo obra de pessoas atentas e imaginosas, de situações inesperadas ou peculiares.

Estratégia se refere, essencialmente, a ‘saber aonde se vai’. Em geral, essa não é má idéia, embora atualmente, com as reviravoltas do mercado – e a velocidade com que este gira -, isso se torne quase uma quimera ou, no mínimo, algo que nos desvia a atenção. (PETERS, 2005, p. 116).

“Os executivos estão conscientes do seu desafio estratégico e é um consenso que o sucesso empresarial depende da capacidade da empresa sobreviver em longo prazo, de crescer de forma sustentada, de conseguir uma rentabilidade adequada e até, da sua capacidade de inovação.” (SERRA, 2010, p. 5).

De acordo com Whittington (2004, p. 39),

A estratégia como prática consiste em focalizar como de fato a estratégia acontece nas organizações. Tradicionalmente, pensa-se na estratégia como uma propriedade das organizações, como se estas ‘possuissem’ a estratégia. A perspectiva da estratégia como prática foca na estratégia como algo que as pessoas fazem no dia-a-dia, que envolve seus colegas e faz parte do trabalho... A questão é garantir que a empresa possua uma boa prática de fazer estratégias. Isso implica existência de bons praticantes da estratégia, processos adequados e um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional.

Whittington (2004), também acredita que o conhecimento, atualmente exigido para gerar e manter vantagem competitiva, não está mais centralizada no topo, já que as mudanças na estrutura organizacional estão descentralizando as responsabilidades. Com isso, a iniciativa estratégica passa a ser gerada nos três níveis: estratégico, tático e operacional.

Zacarelli (1995, p. 26) apresenta novas práticas para a Moderna Estratégia nas empresas:

- Desmistificada, não exclusiva dos ‘gênios’, ficando mais fácil e eficaz colocar mais pessoas participando da formação da estratégia;
- Mais facilmente administrável, pela maior motivação e identificação clara dos níveis da estratégia;
- Mais ágil, com possibilidade de mudança rapidamente;
- Mais fácil de descrever. Hoje é frustrante observar quantos executivos respondem com silêncio, sem razões para sigilo, a pergunta: qual é a estratégia de sua empresa?

No ambiente organizacional, cada vez mais igual e competitivo, as empresas vencedoras serão aquelas que surpreenderem, encantarem e criarem valor agregado para os seus clientes. Além de oferecer produtos e serviços, para se tornar uma organização globalizada, integrada e proativa é fundamental que todos trabalhem com a visão clara de que muito mais que atender as necessidades dos clientes é necessário despertar desejos e superar expectativas.

Peters (2005, p. 122) fala sobre o futuro das organizações:

Elas só progredirão se houver uma verdadeira parceria entre todas as partes envolvidas na empresa – funcionários (talentos!), fornecedores, clientes e a superestrutura minimalista restante. E essa verdadeira parceria exige: integridade generosa, transparência total, paixão a flor da pele e combustível para queimar.

2.1.1 Planejamento estratégico

Dohle (2011, p. 3) conceitua Planejamento Estratégico como “termo associado à arte de conceber, elaborar planos e ações em conjunto para dirigir ‘coisas’ complexas.” Processo desenvolvido para alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Já para Pagnocelli e Vasconcellos (1992, p. 3), “Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.”

As organizações devem minimizar os pontos fracos, focar nos pontos fortes, desenvolvê-los e serem espetaculares naquilo que são boas. Dessa forma o mercado não vai dar atenção aos pontos fracos, mas sim se lembrar da empresa pela alta performance. A alta performance está ligada a melhoria contínua, a idéia de estar sempre buscando o aprimoramento, buscando fazer melhor aquilo no que você já é bom.

Serra (2010, p. 13), sugere uma metodologia clássica de planejamento estratégico a ser seguida pelas empresas:

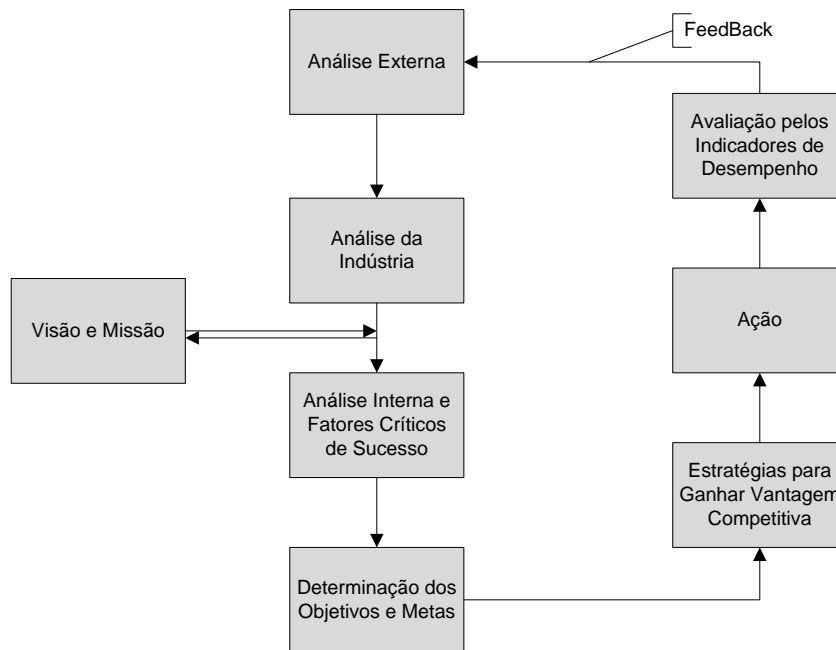


Figura 1 - Metodologia clássica de planejamento estratégico.
Fonte: Serra (2010).

Já Pereira (2011, p. 33) remete-se a três momentos do processo de Planejamento Estratégico, conforme segue:

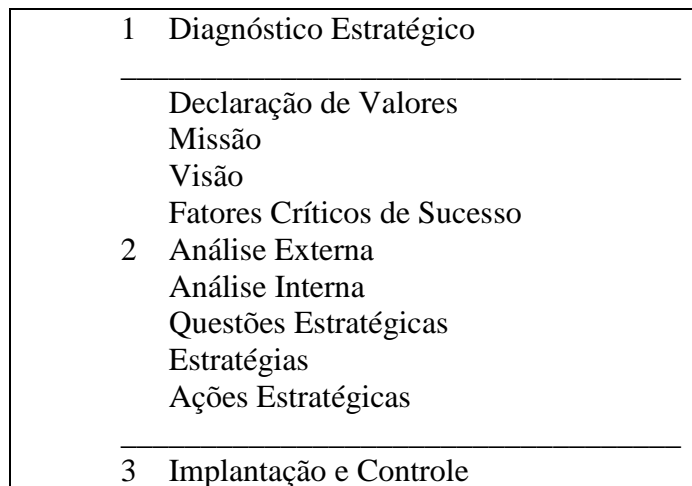


Figura 2 – Processo de planejamento estratégico.
Fonte: Pereira (2011).

Percebe-se que Serra (2010) inclui a análise da indústria, enquanto Pereira (2011) trabalha com o diagnóstico estratégico e a declaração de valores, no início do processo.

2.1.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Para Kaplan e Norton (1997, p. 35),

O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos...

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Segue, abaixo, fluxograma que apresenta as quatro perspectivas do Balanced Scorecard:



Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard.
Fonte: Dohle (2011).

Trata-se do método mais revolucionário, focado em Gestão Estratégica. Trabalhar perspectivas não financeiras era como ofender os estudiosos da área administrativa. Era fazê-los admitir que o dinheiro não garante o sucesso das organizações. As empresas necessitam de pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas... As empresas necessitam de produtos e serviços inovadores... As empresas precisam melhorar continuamente seus processos... As empresas necessitam focar nos requisitos dos clientes... As empresas necessitam estar atentas aos Stakeholders... Desta forma, serão empresas de sucesso!

Symnetics (2011, p. 4) traz alguns dados desta metodologia: Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o BSC nos EUA, e na Europa, entre 40% e 45%; O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos; No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do Programa Nacional da Qualidade (PNQ) elegeu o BSC como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial.

De acordo com Dohle (2011, p. 1), “há propósitos estratégicos específicos que, inicialmente, levam o executivo principal de uma organização a empregar o BSC como metodologia de medição do desempenho do negócio.” Esses propósitos são:

- Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio;
 - Proporcionar foco ao negócio;
 - Desenvolver a liderança da Alta Direção;
 - Executar uma intervenção estratégica no negócio;
 - Educar a organização;
 - Estabelecer metas estratégicas;
 - Alinhar programas e investimentos;
 - Colocar em funcionamento um sistema de realimentação das informações.
- (DOHLE, 2011, p. 1).

O BSC utiliza a relação de causa e efeito entre os objetivos, ou seja, o quanto um objetivo influencia nos demais. Algumas vantagens podem ser destacadas no uso desta metodologia: Auxilia a desdobrar o planejamento estratégico para os outros níveis, por meio de equipes, e apresenta indicadores de desempenho, para verificar se a estratégia utilizada é a melhor ou não.

Os indicadores de desempenho são vitais para o negócio e funcionam como sensores para o líder da organização: Sinalizando-lhe como andam seus fatores e processos críticos; Apresentando-lhe um termômetro para que ele saiba como vai à organização; Apresentando-lhe um feedback das ações ocorridas.

2.2 INOVAÇÃO

A inovação veio para mudar nossa vida para melhor. É uma demanda da competição entre as empresas e tornou-se tema freqüente no meio acadêmico e organizacional.

Peters at. Nordstrom e Ridderstrale (2005, p. 118) acredita que

A ‘sociedade do excesso’ tem um excesso de empresas semelhantes, que empregam pessoas semelhantes, com bagagens educacionais semelhantes, que vem com idéias semelhantes, produzem coisas semelhantes, com preços e qualidade semelhantes. Para obter sucesso, temos de parar com ‘essa porcaria’ de sermos normais. Num mundo onde o vencedor leva tudo, normal é igual a nada.

Drucker (2001, p. 29), descreve que “toda organização deve se dedicar a criar o novo.” Para ele, “as organizações necessitam de três práticas sistemáticas: aprimoramento contínuo, aprender a explorar seus conhecimentos e aprender a inovar através de um processo sistemático.”

Ulrich (2000, p. 60) cita que “ao longo desta última década alguns valores tornaram-se consenso nas organizações e na gestão de negócios: custo, qualidade, velocidade, serviços e inovação.”

A inovação é fator estratégico para competir, alcançar e manter a liderança. Para as empresas que optaram por atuar em ambientes de risco e mercados competitivos. Pode-se destacar dois tipos de fontes de inovação:

- Fontes costumeiras: estudos de mercado e da indústria, observação de novas tecnologias que vêm surgindo e de como poderiam ser usadas;

- Fontes estratégicas: qual o mercado alvo e como atingi-lo, manter-se a par dos novos desenvolvimentos tecnológicos, ser receptivo a novas idéias (também fora da empresa), ser criativo, ser flexível e estar centrado no consumidor.

2.2.1 Os fundamentos da Inovação

Inovação vem do latim *Inovation* que significa introduzir novidades. Desta forma precisa-se diferenciar invenção de inovação: A inovação é uma invenção aceita pelo mercado, a qual aumenta a competitividade, gera valor e traz resultado.

A Lei Catarinense de Inovação considera inovação como: “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos processos, bens ou serviços.” (SANTA CATARINA, 2008, p. 6).

Segundo Nobrega (2004, p. 88), “Inovação é produzir dinheiro novo por meio de alguma coisa, ou arranjo, que antes não era usada. Se não cria valor não é inovação, é apenas novidade, e novidade é irrelevante em negócios.”

Coelho (2011, p. 1) acredita que “uma inovação é o resultado da associação de dois ou mais fatores que podem ou não guardar aderência entre si, mas que geram um terceiro fator identificado como novo.”

Os autores trazem alguns tipos de inovação: processo, produto, serviço, negócio, gestão ou organizacional e marketing.

De acordo com Kahney (2008, p. 165), “um dos tópicos mais quentes nos negócios hoje em dia é a inovação. Com a sempre crescente competição e o encurtamento dos ciclos dos produtos, as empresas ficam desesperadas para encontrar a chave mágica da inovação.”

Empresas de todas as regiões encontram na cultura da inovação o principal gerador de negócios e de aumento da competitividade. Além de realizar pesquisas e desenvolvimento tecnológico, essas companhias procuram introduzir novos métodos de produção, comercialização, gestão, logística e estratégia empresarial. (IEL, 2010, p. 18).

Para Kahney (2008, p. 162) citando Jobs, “A inovação não tem nada a ver com a quantidade de dólares que você investe em P&D. [...] Não é uma questão de dinheiro. É a equipe que você tem, sua motivação e o quanto você entende da coisa.”

Pode-se distinguir três zonas de influência da inovação:

- Básica ou incremental: são pequenas melhorias no produto ou serviço, isto é, agregou algo;
- Relativa: São inovações que baseiam-se em produtos ou serviços existentes, voltados para novos mercados;
- Conceitual ou radical: São produtos ou serviços com novo conceito, propostas de valor e modelos de negócios revolucionários, ou seja, mudam as expectativas dos clientes, alteram a base da concorrência e mudam a economia da indústria; São de alto risco, requerem investimentos em P&D; São inéditos.

Drucker (1987, p. 39), pai da administração moderna, conceitua inovação: “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”

Kahney (2008, p. 168) fala sobre a inovação em produtos versus a inovação em negócios:

Na história dos negócios, as companhias mais bem sucedidas não são as inovadoras de produtos, sim as que desenvolvem modelos de negócios inovadores. Os

inovadores em negócios pegam as invenções dos outros e as aprimoram, descobrindo novas maneiras de fabricá-las, distribuí-las ou comercializá-las.

Para Coelho (2011, p. 2),

O século passado foi dominado pelos EUA. Mais ainda, ficou marcado por dividir o mundo entre nações ricas e pobres. Eu acredito que este século marcará uma nova divisão, desta vez entre as nações que sabem e as que não sabem. E a vanguarda estará nas mãos das pessoas, empresas e nações capazes de inovar no limiar.

Collins (apud CORREA, 2011, p. 172) explana que:

Inovação é muito bom, é algo de que a economia e a sociedade precisam, mas ela sozinha pode ser fatal. É preciso um nível mínimo de inovação em qualquer indústria... Uma vez que a empresa segue o ritmo de inovação de seu setor, o que vai realmente fazer a diferença é uma combinação de disciplina e criatividade.

Stevens (1998, p. 70) acredita que

Muitas empresas já perceberam que não basta estimular a inovação aqui e ali; é preciso criar uma estrutura que a sustente – dando autonomia aos funcionários e trabalhando com unidades de negócios menores orientadas para o cliente e apoiadas por grupos de pesquisa e desenvolvimento.

Para Hamel (2003, p. 62), “o futuro pertence aos inovadores que fazem do pensamento ousado parte do dia a dia dos negócios... Inovar o tempo todo – esse é o imperativo inescapável que hoje se coloca diante de qualquer empresa.”

Hamel (2003, p. 64) também acredita que “a visão inovadora não é produto da mente brilhante de um indivíduo.” A inovação acontece quando olhamos para o mundo através de lentes ligeiramente diferentes, em que predominam algumas perspectivas:

1. Desafiar os dogmas
2. Viver o drama do cliente
3. Ver a empresa como um conjunto de ativos e competências

“Não podemos ter certeza que o cliente quer o produto desenvolvido, mas o risco de não inovar é muito maior porque, sem apresentar algo novo, perdemos a competitividade.” (IEL, 2010, p. 19).

Francimar Ghizoni Pereira, diretor industrial da Thermosystem, explana sobre a Gestão da Inovação: “Colocar a teoria em prática e formar uma equipe criativa é um dos maiores desafios na gestão da inovação.” (IEL, 2010, p. 21).

2.2.2 Lei 14. 328 - A Lei Catarinense da Inovação

“A ciência, a tecnologia e a inovação são, no cenário mundial contemporâneo, elementos fundamentais para o desenvolvimento, o crescimento econômico, a geração de emprego e renda, e a democratização de oportunidades.” (SANTA CATARINA, 2010, p. 8).

A Lei Catarinense da Inovação dispõe sobre ‘incentivos a pesquisa científica e tecnológica e a inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina, visando à capacitação em ciência, tecnologia e inovação, o equilíbrio regional e o desenvolvimento econômico e sustentável. (SANTA CATARINA, 2010, p. 37).

Além de instituir o Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação e o seu fortalecimento pela criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica, a lei contempla estímulos

específicos a inovação nas instituições científicas e tecnológicas públicas estaduais, a participação do pesquisador público na atividade de inovação, ao inventor independente, ao fortalecimento da inovação nas empresas privadas e a participação dessas empresas na inovação tecnológica de interesse do Estado. (SANTA CATARINA, 2010, p. 37)

O ex-governador Luiz Henrique da Silveira refere-se à Lei Catarinense de Inovação: “Ela estabelece incentivos a pesquisa e ao desenvolvimento de produtos e processos inovadores desses agentes; e, como estímulo a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação, apóia a criação dos núcleos de inovação tecnológica (NITs).” (SANTA CATARINA, 2008, p. 5).

A Lei Catarinense de Inovação (SANTA CATARINA, 2008, p. 6), no Artigo 2º considera:

IV - Instituições Científicas e Tecnológicas do Estado de Santa Catarina – ICTESC: órgão ou entidade da Administração Pública do Estado de Santa Catarina que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico.

VI - Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT: unidade de uma ICTESC constituída com a finalidade de orientar as atividades de inovação de interesse interno ou da sociedade.

A Lei Catarinense de Inovação (SANTA CATARINA, 2008, p. 13), no Artigo 14 cita as atribuições dos NITs:

I - organizar e desenvolver as atividades de apoio a inovação nas empresas e instituições, particularmente de interesse regional;

II - zelar pela implantação, manutenção e desenvolvimento da política institucional de inovação tecnológica;

III - atender e orientar as demandas apresentadas pelo setor empresarial e pela sociedade para a prática da inovação;

IV - participar da avaliação dos resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta lei;

V - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção;

VI - promover, em parceria com os órgãos competentes, a proteção das criações desenvolvidas na instituição e sua manutenção e comercialização;

VII - decidir sobre a conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição passíveis de proteção pela legislação de propriedade intelectual; e

VII - atuar em consonância com os demais NITs apoiados pela FAPESC.

Santa Catarina possui 16 (dezesesseis) NITs. Para tanto, segue, abaixo, lista das ICTESC e, respectivas, cidades à que essas unidades estão ligadas:

1. ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – Florianópolis, SC;
2. EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Concórdia, SC;
3. EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, Florianópolis, SC;
4. FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau – Blumenau, SC;
5. IF-SC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – Florianópolis, SC;
6. INSTITUTO STELA - Florianópolis, SC;
7. SENAI/SC - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Florianópolis, SC;
8. SOCIESC - Sociedade Educacional de Santa Catarina – Joinville, SC;
9. UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina - Florianópolis, SC;
10. FUNDAÇÃO CERTI - Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – Florianópolis, SC;
11. UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC;

12. UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina – Tubarão, SC;
13. UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC;
14. UNIVILLE - Universidade da Região de Joinville - Joinville, SC;
15. UNOCHAPECÓ - Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Chapecó, SC;
16. UNOESC - Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina – Joaçaba, SC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados ao presente estudo envolvem o enquadramento metodológico e o instrumento de coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

a) Quanto à natureza do objetivo tratou-se de estudo exploratório. Vieira (2011) afirma que “[a] pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo.”

b) Quanto à natureza do artigo tratou-se de pesquisa prática na forma de estudo de caso. Segundo Yin (2003, p. 21) estudo de caso é uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

c) Quanto à coleta de dados, a presente pesquisa envolveu dados primários e secundários. Para Richardson (1999), os dados primários de uma pesquisa são aqueles obtidos diretamente em campo, por meio da aplicação de questionário ou entrevistas. Já os dados secundários, segundo o mesmo autor, são aqueles obtidos de obras bibliográficas, relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema, ou seja, material disponibilizado para consulta pública.

d) Quanto à abordagem do problema, a mesma é qualitativa. De acordo com Richardson (1999), os estudos qualitativos caracterizam-se pelo não emprego de instrumental estatístico no processo de análise de um problema.

e) Quanto aos instrumentos de pesquisa foi realizada entrevista. Oliveira (2003, p. 69) afirma que é “uma técnica de pesquisa e coleta de dados extremamente importante, que deve ser bem planejada, considerando-se, entre outros fatores, a escolha do entrevistado, local, data e perguntas a serem formuladas.”

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Realizou-se uma pesquisa científica, exploratória e avaliativa. A técnica utilizada foi à entrevista. O questionário teve sete perguntas, as quais foram definidas a partir da fundamentação teórica do artigo, e foi aplicada ao gestor da AGETEC, no mês de novembro de 2011, conforme segue:

1. Porque a AGETEC se enquadra como NIT?
2. Quais as atribuições da AGETEC?
3. Qual o conceito utilizado de planejamento estratégico pela AGETEC?
4. Qual a metodologia a AGETEC utilizou para a elaboração do seu planejamento estratégico?

5. De que forma ocorre a execução e monitoramento deste planejamento estratégico?
6. Qual o conceito de inovação utilizado pela AGETEC?
7. A AGETEC possui uma cultura e uma estrutura voltada à inovação?

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA

Realizou-se a caracterização da AGETEC, a qual foi usada como estudo de caso nesta pesquisa, detalhando a sua finalidade e estrutura. Assim como, descreveu-se a cerca do planejamento estratégico do NIT. E, após, conclui-se com a apresentação e análise dos dados da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NIT AGETEC

A AGETEC surgiu para promover o estreitamento das relações da universidade com o setor produtivo e o governo, gerando conhecimento científico e tecnológico para empresas com caráter público, privado ou comunitário. Em relação à ICT, seu foco está na cultura do empreendedorismo e inovação, bem como na melhoria constante do ensino, pesquisa e extensão.

A finalidade da AGETEC é fazer a gestão e incentivar o desenvolvimento da pesquisa aplicada dentro da instituição para promover a inovação e a transferência de tecnologia externamente, tendo como desafio o planejamento e a gestão dos projetos de pesquisa para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

O NIT AGETEC está completamente formalizado na ICT e participa de processos bem definidos e organizados. O NIT AGETEC encontra-se vinculado a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação da Unisul e, internamente, estrutura-se conforme organograma abaixo:

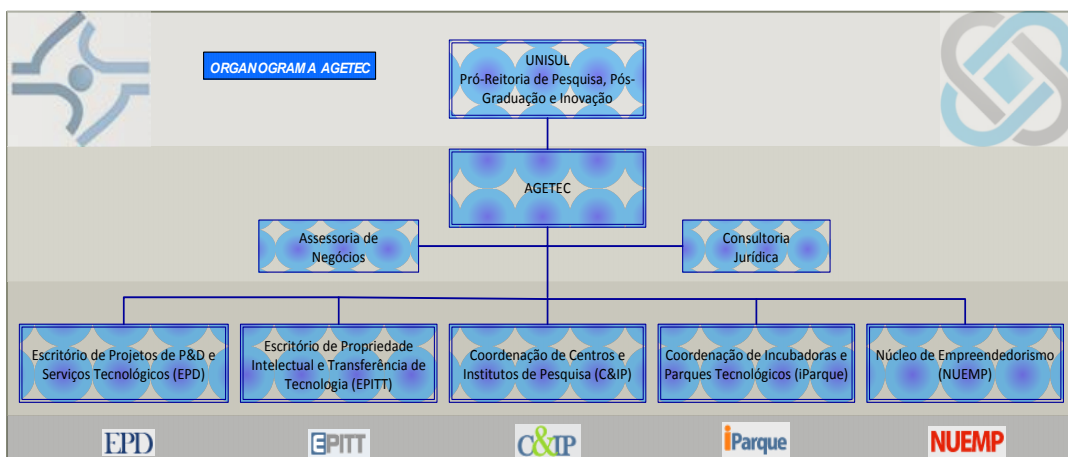


Figura 4 - Organograma AGETEC.
Fonte: AGETEC (2010).

A partir do organograma da AGETEC identifica-se cinco departamentos distintos, com as seguintes atribuições:

- EPD: Assessora na prospecção, na elaboração, na aprovação e na gestão dos projetos;
- EPITT: Oferece suporte as questões relacionadas à propriedade intelectual e a transferência de tecnologia (internas e externas);
- C&IP: Define políticas e diretrizes para a criação de Centros e Institutos de pesquisa na Instituição;
- iParque: Alinha as políticas e diretrizes institucionais para o desenvolvimento de incubadoras e a participação da Unisul em parques tecnológicos;
- NUEMP: Estimula atitudes empreendedoras e promove ações de incentivo ao empreendedorismo e ao surgimento de empreendimentos de sucesso, principalmente, junto à comunidade acadêmica.

A AGETEC tem como foco mercadológico os seguintes clientes:

- Setor produtivo, público e privado, que poderá contar com a realização de ações de P&D voltadas para as suas necessidades;
- Governo por meio das suas políticas de incentivo ao desenvolvimento de projetos de P&D e inovação;
- Estudantes e egressos, que poderão desenvolver projetos de P&D;
- Professores pesquisadores que poderão desenvolver produtos e processos patenteáveis e/ou que gerem riqueza a partir de projetos de P&D desenvolvidos junto ao setor produtivo;
- Pessoas com capacidade empreendedora, que necessitam de apoio à criação, desenvolvimento e inserção de seu empreendimento no mercado empresarial.

Já, em relação aos produtos da AGETEC, podemos citar:

- Competências instaladas para P&D;
- Prospecção de fomento e apoio à estruturação de projetos de P&D;
- Gestão da pesquisa aplicada;
- Gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- Estudos e pesquisas científicas e tecnológicas, vinculados às necessidades do setor produtivo e do governo;
- Produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;
- Desenvolvimento de protótipos, produtos, sistemas e processos;
- Fomento ao empreendedorismo e ao processo de incubação de novos empreendimentos.

Percebe-se que, praticamente todo o seu público alvo conhece os serviços que oferece e faz uso deles, sempre que necessário.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo o Gestor da AGETEC, a Agência enquadra-se como Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT, pois a Unisul baseou-se no conceito descrito na Lei de Inovação Catarinense, onde NIT é uma unidade de uma ICT constituída com a finalidade de orientar as atividades de inovação de interesse interno ou da sociedade, para estabelecer suas atribuições, dentre as quais podemos citar:

- Aspecto legal: Propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- Gestão: Projetos, ativos intelectuais e propriedade intelectual;
- Negócios da universidade: Prestação de serviço para comunidade e venda da propriedade intelectual;
- Consultoria jurídica;

- Assessoria de negócios.
Em relação ao Planejamento Estratégico, a AGETEC realizou o primeiro em 2009 e revisou-o em 2010. A AGETEC utilizou o conceito clássico, onde houve a definição da identidade estratégica da Agência, conforme segue:
 - Missão: Promover o estreitamento da relação da Unisul com o setor produtivo e o governo, gerando conhecimento científico e tecnológico entre pesquisadores, empresas e organizações públicas, visando à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, o empreendedorismo e a inovação.
 - Visão: Em 2014 seremos referência entre as universidades catarinenses na gestão e desenvolvimento da pesquisa aplicada, na inovação e transferência de tecnologia e no empreendedorismo.
 - Valores: Ética nos relacionamentos; Responsabilidade social; Respeito às pessoas; Comprometimento; Profissionalismo; Cooperação; Integridade; Excelência.
 A inclusão da declaração de valores aproxima-se da metodologia de Pereira (2011, p. 3), entretanto não houve a análise dos fatores críticos de sucesso.
- Realizou-se a análise da ambiência interna (pontos fortes e fracos) e ambiência externa (oportunidades e ameaças) com todos os profissionais da AGETEC.
- Em seguida, a partir da metodologia do Balanced Scorecard, definiu-se os objetivos estratégicos, expressos no mapa estratégico da AGETEC.

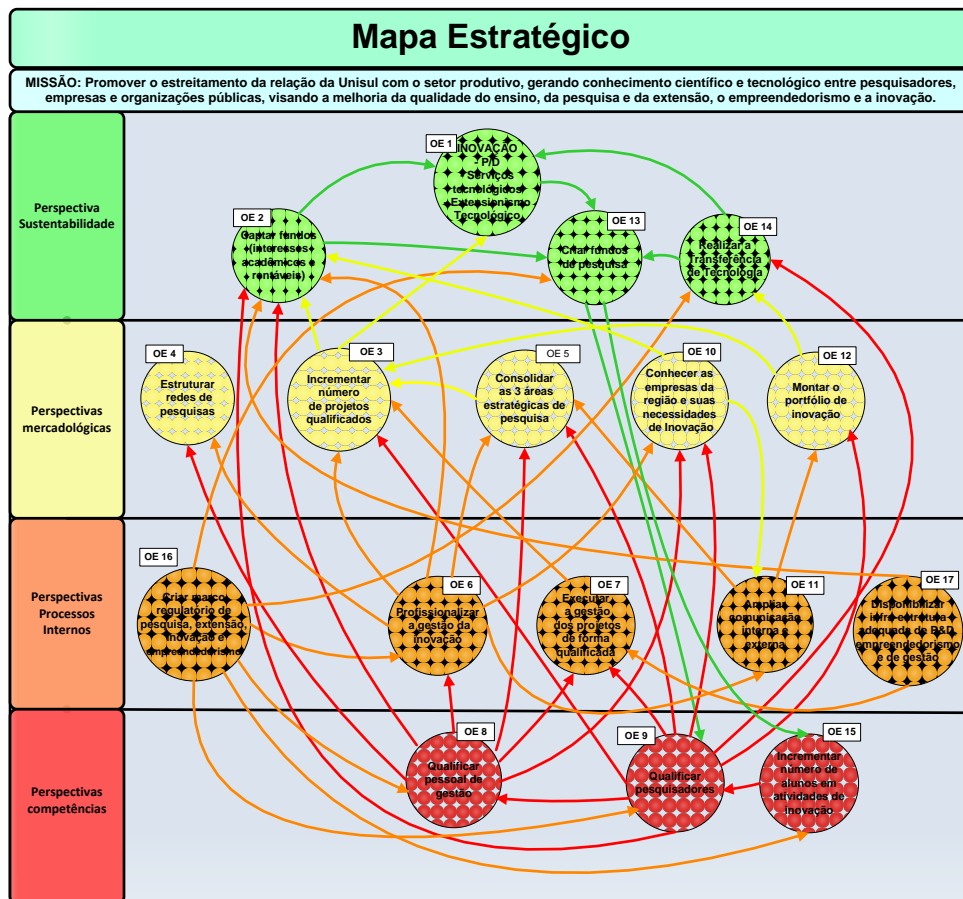


Figura 5 - Mapa Estratégico AGETEC.
Fonte: AGETEC (2010).

Neste momento observa-se que a primeira perspectiva foi sustentabilidade e não financeira, como de costume dos seguidores de Kaplan e Norton (1997). O que se deve ao

fato da AGETEC buscar uma característica ou condição que permita sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo e não lucro, como nas demais organizações.

E, por fim, para cada objetivo estratégico determinou-se um indicador, metas, ações estratégicas e responsáveis. Destas ações estratégicas foram elaborados planos de ações, incluindo resultados esperados, beneficiários, investimentos e parceiros.

De acordo com o Gestor da AGETEC, a execução do planejamento estratégico acontece na rotina da agência. Entretanto, sabe-se que o BSC requer monitoramento, isto é, um acompanhamento dos indicadores e, conseqüentemente, determinação de ações corretivas ou preventivas.

Ainda referente ao planejamento estratégico da AGETEC é importante salientar a percepção do Gestor em relação à atuação da Agência, de forma estratégica, versus a atuação da universidade, de forma operacional.

Em relação à inovação, seguem, abaixo, alguns conceitos utilizados pela AGETEC:

- A inovação pode ser tecnológica, transformando matéria em algo útil, como um polímero, ou social, como algo que aumente qualidade de vida de uma determinada comunidade;
- A inovação possui dois lados: um romântico, onde tudo é belo e fácil, e outro operacional, onde os processos que geram inovações são complexos, investindo tempo, trabalho e dinheiro;
- A inovação pode ser radical ou incremental, sendo este último foco da Agência, no momento atual;
- A inovação pode ser em processo, produto ou serviço; atualmente, destaca-se o serviço, a exemplo da metrologia ou certificação, apoio e suporte as empresas;
- A inovação pode ser em nível mundial ou local. No caso da AGETEC, por estar numa região política e economicamente fraca, as inovações ficam no segundo nível.

Já quando se fala em cultura da inovação, percebe-se algumas disparidades, conforme segue:

- A universidade está centrada no ensino, vislumbrando a inovação no seu lado romântico, ou seja, inclui no discurso, apoia, porém não a coloca em prática;
- Os docentes acreditam que inovação demanda tempo e acabam priorizando a elaboração de artigo em detrimento da pesquisa de produtos ou processos;
- As empresas entendem que é função da universidade ofertar inovações e que os serviços devem ser gratuitos.

Apesar destes obstáculos, a AGETEC acredita na inovação como um tripé, onde a universidade detém o conhecimento, o setor produtivo demanda necessidades e recursos e o governo estabelece políticas, premissas e fomento:

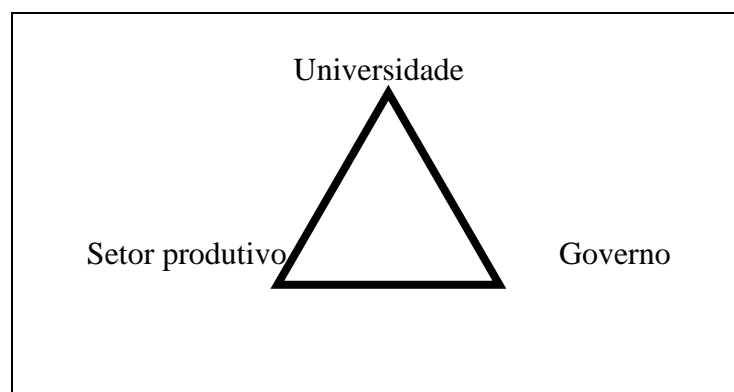


Figura 6 - Tripé da inovação.

Fonte: Entrevista com gestor da AGETEC (2011).

Em suma, a universidade faz pesquisa e transforma recurso em conhecimento e a empresa faz inovação e transforma conhecimento em riqueza.

Uma das iniciativas da AGETEC para unir a academia e o setor produtivo, foi o Seminário Nacional de Inovação, o qual, em suas duas edições, trouxe como resultado parcerias com empresas e associações da região.

Apesar da notável evolução deste NIT, percebe-se que a gestão acontece de forma operacional à tática, o que acarretou na não revisão do planejamento estratégico em 2011 e, provável, desatualização dos objetivos e metas da agência.

Apesar da presente situação do planejamento estratégico da AGETEC, as ações em nível operacional e tático encontram-se alinhadas e coerentes com as atribuições determinadas na Lei Catarinense de Inovação, de forma a contribuir com o incremento da produtividade das indústrias catarinenses, especialmente do sul do Estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações não têm como pensar em crescimento empresarial de forma sustentável se a inovação não for suporte à estratégia, a qual depende, e muito, da contribuição das universidades e seus NITs. Porém, estas unidades precisam planejar-se a fim de prosperar e alcançar suas metas.

Seguramente, a AGETEC, enquanto NIT da Unisul, esta promovendo o estreitamento das relações da universidade com o setor produtivo e o governo, gerando conhecimento científico e tecnológico para empresas. Entretanto, acredita-se que se o planejamento estratégico da AGETEC fosse revisado e monitorado constantemente, este NIT poderia disseminar, cada vez mais, a cultura do empreendedorismo e inovação, bem como melhorar continuamente o ensino, a pesquisa e a extensão.

O estabelecimento de estratégias é rápido e a própria organização é competente para sua definição e detalhamento. Alguns elementos são fundamentais para a formulação de estratégias de sucesso: objetivos e metas claras, alocação de recursos, velocidade e sigilo, noção do risco e líderes capazes e comprometidos.

Sobretudo, a habilidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia. A dificuldade da implementação inclui variáveis como: comunicação, validade da estratégia e comprometimento.

Caso a estratégia não esteja de acordo, planejar estrategicamente também é resolver os *trade offs* da competição, isto é, escolher o que não fazer. É, neste momento, que as empresas decidem para onde vão, como vão e que diferenciais terão para serem mais competitivas que seus concorrentes.

Consequências negativas podem ser percebidas, caso a estratégia esteja desatualizada: perda de eficiência nos processos, perda de oportunidades, não identificação de talentos, falta de geração de novas lideranças, soluções que não são identificadas e a falta de aproveitamento das competências presentes.

No perfil da empresas inovadoras, destacam-se algumas características: A inovação é generalizada, estimulada, não tem limites, é cultuada e é interativa.

O alinhamento de estratégias é fundamental para conduzir a organização a um ambiente propício à inovação, pois uma ideia inovadora requer uma implementação inovadora. A inovação é consequência de um ambiente e de fatores associados que permitem o seu surgimento. As inovações não são frutos de ocorrências isoladas e fortuitas ou de intuições ao acaso.

As empresas inovadoras são aquelas que ao longo de sua trajetória estabeleceram este valor como um fator diferencial para assegurar uma vantagem competitiva dentro de suas áreas de atuação. Crêem que inovação surge de ideias e que essas ideias surgem das pessoas, ou seja, pautam seu futuro na capacidade de inovação, a qual, muitas vezes, é a própria empresa, a maneira como é organizada.

“Grandes aspirações não garantem grandes resultados, mas pode ter certeza de que a ausência de grandes aspirações assegurará resultados pífios.” Essa citação de Peters (2005, p. 119) valida a importância dos NITs catarinenses frente ao cenário político empresarial e a oportunidade do setor produtivo, governo e universidade de se destacarem não só a nível estadual, como nacional e, quiçá, mundialmente.

REFERÊNCIAS

AGETEC – Unisul. **Plano Estratégico**, 2010.

BARKER, Joel. **Uma mensagem para o instrutor**. Disponível em: http://www.innovationattheverge.com/media/PreviewMaterials/PreviewFacilitationGuide_InnovationAtTheVerge.pdf. Acesso em: 29 jan. 2012.

COELHO, Tom. **No limiar da inovação**. Disponível em: <http://www.tomcoelho.com.br/artigos/artigos.asp?r=179&artigo=No%20Limiar%20da%20Inova%20E7%E3o>. Acesso em: 17 nov. 2011.

CORREA, Cristiane. Pioneirismo pode matar. **Exame**. Edição 1003, ano 45, n. 21. 2 nov. 2011.

DOHLE, Andreas. **Balanced Scorecard**. Tubarão, 2011. (Apostila do Curso Empreender Competitivo, FACISC).

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira 1987.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

HAMEL, Gary. Inovação já! **Exame**. 12 fev. 2003.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**: as lições do líder da empresa mais revolucionária do mundo. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOBREGA, Clemente. Nem tudo que é novo inova. **Exame**. 3 mar. 2004.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PAGNOCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**. Tubarão, 2011. (Apostila da disciplina Planejamento Estratégico). Impresso.

PETERS, Tom. 13 respostas a queima-roupa. **HSM Management**. n. 48, p. 116-122, jan./fev. 2005.

REVISTA IEL. **Interação**. Ano 18, n. 208, jan./fev. 2010.

REVISTA INOVA INDÚSTRIA. **Inovação: O diferencial da competitividade**. Ano 3, n. 14, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTA CATARINA. **Lei Catarinense de Inovação**. Florianópolis, 2008.

SANTA CATARINA. **Política catarinense de ciência, tecnologia e inovação**. Florianópolis, 2010.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica de IES**. Tubarão, 2010. (Apostila da disciplina Planejamento Estratégico). Impresso.

STEVENS, Tim. Gerenciamento das idéias: grandes empresas administram a inovação de forma estratégica. **HSM Management**. Jan./fev. 1998.

STONER, James Andrew. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SYMMNETICS. **O que é o Balanced Scorecard**. Disponível em:
<http://www.symnetics.com.br/consultoria_formulacao.php>. Acesso em: 25 ago. 2011.

ULRICH, Dave. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.

Revista FAE. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/as_tipologias_variacoes.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2011.

WHITTINGTON, Richard. A prática da estratégia. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 39-43, maio/jul. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 2, n. 5, p.21-26, 1995.