

Sistema de Inovação na Soja de Portugal

# A INOVAÇÃO COMO VETOR ESTRATÉGICO

94

Anuário de Sustentabilidade 2013 ESTUDOS DE CASO



## EMPRESA

No mercado desde 1943, o Grupo Soja de Portugal desenvolve negócios no setor da indústria agroalimentar, em áreas geradoras de sinergias, concebendo e disponibilizando ao mercado soluções competitivas, inovadoras e sustentáveis, mantendo elevado nível de serviço e qualidade e equilibrando os interesses legítimos dos diferentes *stakeholders*.

Presente em todo o território nacional, atua em cinco áreas de negócio:

- alimentos compostos para avicultura e pecuária;
- alimentos compostos para aquacultura;
- alimentos secos para cão e gato;
- produção, abate e desmancha de carne de aves;
- tratamento e valorização de subprodutos de origem animal.

Entre as principais empresas do grupo, estão a Sorgal, a Avicasal e a Savinor.

Com um volume de negócios consolidado de 135,5 milhões de EUR, conta com 665 colaboradores diretos e uma carteira de 3520 Clientes.

## ENVOLVIMENTO

Um dos principais vetores estratégicos do Grupo é a inovação, contando com um conjunto de parcerias com vista ao desenvolvimento de um trabalho sustentado e guiado pelos mais exigentes padrões de I&D.

A Soja de Portugal utiliza uma metodologia de inovação aberta, quer internamente, quer com a criação de uma rede entre clientes, fornecedores, institutos científicos e restantes *stakeholders*.

Com foco no desenvolvimento contínuo de abordagens inovadoras para alguns dos desafios presentes no setor agroalimentar e, desta forma, na elaboração de produtos específicos em função dos clientes, tem também desenvolvido algumas soluções nos processos, nomeadamente na gestão da energia.

## OBJETIVOS

Assumindo a inovação como parte integrante do seu ADN, foi criado no Grupo o Projeto SIM - Soja Inovação & Melhoria.

Este projeto parte da forma como a Inovação é vista por todo o Grupo, pretendendo transformar e materializar ideias de diversas áreas funcionais como o *Marketing*, os Processos, os Produtos e os Serviços, bem como a própria estrutura organizacional.

O processo de Inovação na Soja de Portugal é entendido como um processo direcionado para identificar, reter e propagar conhecimento dentro da organização e com o seu meio envolvente; como um processo definido para a captação, triagem, avaliação e seleção de ideias inovadoras que depois de desenvolvidas se traduzam em valor acrescentado para a organização; e como um processo desenvolvido para o planeamento, implementação e monitorização de projetos de IDI, garantindo o alcance dos objetivos definidos.

O sistema de Inovação permite gerir ideias no Grupo e é destinado para o universo de todos os colaboradores da empresa. O sistema de recolha de ideias caracteriza-se por ser: i) um sistema permanente de captação de ideias; ii) um sistema de desafios de ideias/resolução de problemas e iii) um sistema de mobilização e recompensa das pessoas.

## ATIVIDADES

Decorrente da implementação do sistema de inovação, foi desenvolvido o Projeto Avistart.

O Projeto Avistart teve como objetivo fundamental melhorar a *performance* dos frangos de carne e aumentar a homogeneidade do lote, partindo do pressuposto que uma melhoria na etapa inicial seria refletida no rendimento final.

Para o projeto estudou-se uma formulação específica, de utilização apenas no 1.º dia de vida da ave, recorrendo a matérias-primas de elevada qualidade e digestibilidade associadas a uma mistura de ácidos orgânicos e óleos essenciais potenciadores da flora intestinal e da sua integridade. Tecnicamente, recorreu-se a processos de fabrico que em regra não são utilizados nesta espécie mas cuja utilização permitiu potenciar um dos objetivos que é o aumento de digestibilidade e que se tornou fundamental para o sucesso do projeto.

A abordagem foi feita em várias etapas desde estudo em condições altamente controladas na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e ensaios em condições normais de exploração.

## DESAFIOS

### Avistart: Ilusões, desilusões e tensões

Com projetos como o da Avistart aprende-se que “a grande ideia é só o primeiro capítulo”.

Efetivamente, a capacidade de inovação é o produto entre a criatividade e a execução, pelo que, se qualquer elemento da equação for “zero”, a capacidade de inovação será nula.

Neste caso concreto assistimos a desafios a diversos níveis que só uma liderança sólida poderia dar resposta.

Ao nível do departamento de produção, o Avistart implicou uma alteração do método de produção tradicional (alteração de processos) com consequências ao nível dos objetivos e metas de produtividade. Neste sentido, houve a necessidade de estabelecer objetivos e metas concretas e diferenciadas para esta nova linha de produtos, bem como gerir a capacidade de produção disponível em ciclos temporais mais longos.

Também na área financeira este projeto teve algum impacto.

A área financeira alertou para custos de produção muito elevados face ao *benchmarking* tradicional, devido à baixa produtividade e intensidade energética, o que implicou uma revisão da política de *pricing*.

Por último, comercialmente houve desafios a ultrapassar pois o produto era muito complexo e exigia elevado grau de fundamentação técnica no ato da venda.

Todos os desafios foram ultrapassados com sucesso, mas ficaram vinculados alguns ensinamentos essenciais para gerir com sucesso um processo de inovação:

- Liderança é fundamental para a capacidade de inovação (nunca apostar numa corrida se não estamos dispostos a participar nela);
- Gerir tensões entre nova ideia ou negócio e o *business as usual* cabe à liderança;
- Essencial compatibilizar duas visões que podem ser antagónicas (DNA organizacional é fundamental);
- Permitir pensar “fora da caixa” e esquecer as “nossas verdades”;
- Utilizar recursos e capacidades existentes pode ser fonte de vantagem competitiva;
- Estar disponível para enfrentar o desconhecido é crítico;
- Pensar com base zero;
- É mais importante aprender do que ficar prisioneiro de um plano inicial.

## RESULTADOS

Estando na fase final do processo de certificação do seu sistema de inovação, o Grupo Soja de Portugal reconhece este vetor como fundamental para o sucesso da sua atividade.

O Projeto Avistart, como uma das iniciativas desenvolvidas no âmbito do sistema de lançamento de ideias, apresenta conclusões assaz positivas. Pela análise dos dados expostos, foi evidente uma consistência de resultados obtidos nas duas experiências revelando:

- > Uma maior capacidade de ingestão nas primeiras 6 horas de vida das aves;
- > Maior uniformidade do lote com Avistart (85,4% contra 77%);
- > Maior capacidade de absorção por incremento da superfície de absorção;
- > Maior capacidade de ingestão;
- > Melhor índice de conversão alimentar;
- > Peso médio mais elevado com especial relevância no caso do ensaio de campo por utilização da mesma ração que o controlo;
- > Ao nível do matadouro as aves alimentadas com Avistart tiveram uma percentagem de rejeições inferior (0,24% vs 0,35% do bando controlo).

### Depois do trabalho o Reconhecimento...

A importância da Inovação para o Grupo assume já uma dimensão estratégica e essencial para a *performance* diária das suas empresas. Tal é reconhecido internacionalmente, nomeadamente pela atribuição do galardão de campeão nacional e menção de honra europeia do *European Business Awards* na categoria de Inovação.

