

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JHENNIFER DOS SANTOS NUNES

**PROJETO DE INOVAÇÃO COMO FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DO CENTRO INTERNACIONAL DE ENERGIAS RENOVÁVEIS – BIOGÁS**

FOZ DO IGUAÇU  
2019

JHENNIFER DOS SANTOS NUNES

**PROJETO DE INOVAÇÃO COMO FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DO CENTRO INTERNACIONAL DE ENERGIAS RENOVÁVEIS – BIOGÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Administração Geral Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Natália Rese

FOZ DO IGUAÇU  
2019

Dedico este trabalho a minha família.  
Especialmente aos meus pais, irmãos e ao Lucas.  
Amo vocês!  
Sintam-se eternamente abraçados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força, sabedoria, paciência, serenidade e principalmente fé e coragem para não desistir no meio desta longa trajetória.

A minha família, que me apoiou e estiveram sempre me motivando. Em especial aos meus pais, irmãos e o Lucas meu namorado e companheiro por todo amor, carinho e compreensão ao longo deste período.

Aos meus professores e tutora que dedicaram seu tempo e conhecimento para enriquecer este trabalho. Em especial, a orientadora Natália Rese que esteve presente nesta trajetória, auxiliando com sua dedicação e ensinamentos.

A instituição Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás – CIBiogás, que disponibilizou todas as informações pertinentes para realização deste projeto.

E por fim, e não menos importante a todas as pessoas que de alguma forma estiveram envolvidos nesta pesquisa, sintam-se homenageados e abraçados.

Espero que este trabalho possa inspirar outros acadêmicos a buscar novas linhas de pesquisa no intuito de replicar o conhecimento.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, a dedicação, não existe meio termo ou você faz a coisa bem feita ou não faz”. Ayrton Senna.

## RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, a fim de estruturar seus objetivos alinhados com sua visão para o futuro. Este trabalho tem como objeto de estudo a empresa Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás, que tem como objetivo estratégico a inovação em seus projetos. Assim, foram levantados 3 (três) objetivos específicos: Identificar, no planejamento estratégico da CIBiogás de Foz do Iguaçu/PR, a estratégia geral da organização e as ações estratégicas voltada à inovação; Identificar os projetos de inovação desenvolvidos pela CIBiogás e analisar seu foco estratégico; Propor ações de alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação. A metodologia utilizada pautou-se na busca em referencial teórico e análise dos documentos disponibilizados pela instituição. Os principais resultados foram que a instituição está no caminho correto a fim de alcançar seu objetivo estratégico, buscando sempre projetos de inovação voltados para o biogás, para contribuir com o desenvolvimento do agronegócio da região Oeste do Paraná e diminuir os passivos ambientais transformando o biogás em energia limpa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Inovação. Alinhamento Estratégico. Biogás.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is one of the tools most used by organizations in order to structure their goals in line with their vision for the future. This work has as object of study the company International Center of Renewable Energies - Biogás, whose strategic objective is the innovation in its projects. Thus, three (3) specific objectives were identified: To identify, in the strategic planning of CIBiogás of Foz do Iguaçu / PR, the general strategy of the organization and strategic actions focused on innovation; Identify the innovation projects developed by CIBiogás and analyze its strategic focus; Propose actions of alignment between organizational strategy and decisions of innovation projects. The methodology used was based on the search in theoretical reference and analysis of the documents made available by the institution. The main results were that the institution is on the right track in order to achieve its strategic objective, always seeking biogas-based innovation projects, to contribute to the development of agribusiness in the West region of Paraná and to reduce environmental liabilities by transforming biogas into biogas. Clean energy.

**Keywords:** Strategic Planning. Innovation. Strategic Alignment. Biogas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>12</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.2	INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	14
2.3	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>18</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	19
3.1.1	HISTÓRICO	20
3.1.2	ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS	20
3.1.3	ÁREA DE ATUAÇÃO	20
3.1.4	PRODUTOS E SERVIÇOS	21
3.1.5	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	21
3.1.6	MISSÃO	22
3.1.7	VISÃO	22
3.1.8	VALORES	22
3.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	23
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>24</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	24
4.1.1	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	32
4.1.2	RECURSOS	32
4.1.3	RESULTADOS ESPERADOS	32
4.1.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS	32
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>30</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Na procura pela superioridade no ambiente organizacional as empresas utilizam métodos que procuram contribuir para seu sucesso e alcançar seus objetivos. Assim, para alcançar o seu propósito a organização utiliza-se do Planejamento Estratégico como ferramenta principal para nortear o seu caminho. De acordo com, Santos e Monteiro (2004) o planejamento estratégico em qualquer organização, é uma projeção futura, que demonstra a relação de suas atividades com ambiente interno e externo, capaz de dimensionar as ameaças e oportunidades, identificando pontos fracos e fortes da organização.

A pergunta: onde queremos chegar? É o ponto inicial do planejamento estratégico, pois a visão do futuro, faz com que as instituições busquem ações constantes para alcançar o sucesso. Com a concorrência acirrada do mercado, pensar na qual melhor estratégia à ser seguida é uma tarefa que exige muito cuidado e planejamento. As empresas estão apostando na inovação como estratégia de mercado, visando um crescimento sustentável e a busca da satisfação de seus clientes.

Nesse cenário, o planejamento estratégico deve estar voltado à inovação. De acordo com Leite (2012, p. 80) “a inovação é um dos principais instrumentos na luta pela sobrevivência no mundo empresarial”.

O Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás, nasceu de um projeto da Itaipu Binacional junto com o Parque Tecnológico Itaipu – PTI, que tem como finalidade de transformar os resíduos e dejetos provenientes da avicultura, suinocultura e bovinocultura em energia elétrica, térmica, biocombustível e ainda produzir o biofertilizante. Atualmente o CIBiogás é referência no Brasil e no mundo em projetos de inovação voltado ao Biogás.

Após, o diagnóstico da organização percebeu que a instituição vem passando por vários processo de reestruturação, bem como atualizações no seu planejamento estratégico. Frente a essa situação, observou-se a necessidade de verificar o seu alinhamento estratégico com foco nos projetos de inovação. Com isso, o desafio para organização na condução do alinhamento estratégico é entender se os objetivos estratégicos atendem aos requisitos propostos no planejamento estratégico.

Baseado nesses princípios este estudo apresenta alguns conceitos pertinentes ao planejamento estratégico e demonstra através de um estudo de caso, que sendo

bem elaborado e utilizado de forma correta, gera práticas tais que podem auxiliar a organização a atingir seus objetivos futuros (COLTRO e PAZZINI, 2016, p.5).

Por fim, apresenta-se a divisão estrutural deste trabalho. A introdução, conforme está sendo vista e na sequência, apresenta-se o referencial teórico dos principais autores sobre o tema, em seguida a descrição da instituição e métodos utilizados, a análise dos principais resultados e a conclusão.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo, com Berti (2002), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente interno e externo. Oliveira (2004) acrescenta que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo Brown, *et al.* (2006), uma empresa tem condições de superar o desempenho de outras, satisfazendo as exigências dos clientes, quando apresentar excepcionais capacidades de operações, alinhadas com as exigências de mercado. Assim, a organização deve estar alinhada com seus objetivos estratégicos.

Diante desses conceitos, pode se perceber o quão essencial ter um planejamento estratégico dentro de uma organização, por isso a importância de estudar e verificar onde a instituição almeja chegar, além de estar sempre verificando se o que foi proposto em seus objetivos estratégicos estão sendo seguidos.

O CIBiogás, nasceu no ano de 2013 com o intuito de promover o biogás na região Oeste do Paraná. Anos se passaram e tiveram algumas alterações de gestão e políticas, com isso a estrutura organizacional também passou por mudanças. Após alguns relatos dos colaboradores sobre o seguimento da instituição, que não estava definida e passava por mudanças constantes, causando dificuldades no dia a dia dos colaboradores e até mesmo no processo de tomadas de decisões. Foi identificado pela organização a necessidade de efetuar um planejamento estratégico afim, de definir metas e objetivos, além de identificar o foco do CIBiogás, buscando a melhoria no ambiente trabalho e no mercado competitivo. Assim, o intuito deste trabalho é propor ações no alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação, buscando uma

diferenciação da instituição, com objetivo de prover melhores soluções no mercado de biogás e contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade do agronegócio, reduzindo os passivos ambientais. Neste sentido, se justifica este trabalho, afim de verificar o andamento do Planejamento Estratégico, propondo ao término, ações de alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação.

## 1.2 Objetivo Geral

Levantar os projetos voltados à Inovação no CIBiogás de Foz do Iguaçu/PR e analisar o seu alinhamento às estratégias da organização, a fim de propor melhorias no alinhamento do foco dos projetos à estratégia da organização.

## 1.3 Objetivos Específicos

Identificar, no planejamento estratégico da CIBiogás de Foz do Iguaçu/PR, a estratégia geral da organização e as ações estratégicas voltada à inovação.

Identificar os projetos de inovação desenvolvidos pela CIBiogás e analisar seu foco estratégico.

Propor ações de alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem a finalidade de mostrar as principais obras da literatura sobre o tema deste estudo. Vale destacar a importância de entender os conceitos teóricos para que se possa realizar a ligação entre a teoria com a prática organizacional.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o Bueno (1996, p.509) Planejamento é “projetar; planificar; elaborar”. Partindo desse pressuposto o planejamento está ligado diretamente com a organização. Na gestão empresarial, o planejamento consiste num processo de tomada de decisões pré - estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado (ESTRADA, 2007, p.3).

Uma instituição visa o crescimento de suas atividades e o aperfeiçoamento organizacional. Assim, segundo Rosa (2001), o planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico consiste em um método administrativo que procura realizar uma visão do caminho à ser percorrido (estratégia), bem como, ordenar as ideias e ações através de um plano estratégico para alcançar o objetivo da organização.

Valadares (2002) complementa que o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes, em que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

As organizações tende à mudar conforme os anos, como mudanças de processos e gestão. Segundo Bio (1987, p.102) “a mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem - quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer consequentes do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerados pela pressão de grupos - são atos dos homens”. Assim através dessas mudanças o planejamento direciona o rumo das ações da organização, coordenando e integrando todas suas unidades, harmonizando e criando sinergia dos esforços institucionais rumo aos objetivos principais”. (COLTRO e PAZZINI , 2016, p.5).

O planejamento estratégico impulsiona a execução de atividades estratégicas que envolve todas as áreas das organizações, permitindo a participação de todos e exigindo comprometimento, transformando a organização, enfatizando a importância das informações, levando ao conhecimento o ambiente em que a organização se insere competitivamente, integrando pessoas, melhorando processos e otimizando recursos (VARELA, BARBOSA & FARIAS, 2015). Porto (2006, p.20) complementa que o “planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar seus objetivos futuros”

Sobre o processo de planejamento estratégico:

“O processo de elaboração do planejamento estratégico envolve três procedimentos essenciais que são: o primeiro é a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças do ambiente); segundo é o diagnóstico do ambiente interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos); terceiro é a preparação de um plano estratégico que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas” (MAXIMIANO, 2004, p. 143).

Nesse sentido, o planejamento estratégico, é essencial ter uma estratégia definida à ser usada no processo de planejamento. De acordo com Ansoff (1965) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Ainda o autor Mintzberg (1988) complementa que a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Dos diversos conceitos e definições, até aqui apresentados, pode-se entender o planejamento estratégico como um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

A principal diferença do planejamento estratégico para com os outros tipos de planejamento é o foco. “ O planejamento estratégico tem como objetivo olhar para o horizonte e prever situações à frente do mercado para que a organização tenha vantagem

competitiva perante seus concorrentes” (FERREIRA, *et al.* 2017, p.5). Nesse contexto, o planejamento estratégico é um direcionador na eficácia de gestão empresarial.

Planejamento Estratégico de Negócios pode ser considerado um processo de planejamento que direciona os executivos de negócios para o entendimento do mercado, ajudando-os a descobrir quais são seus reais objetivos, como e quando atingi-los. Para Quinn (1980), planejamento estratégico de negócios é uma forma da organização de se diferenciar dos concorrentes com a utilização adequada dos recursos e as capacidades de negócio. Já para Bhalia (1987) é o processo que favorece a determinação dos principais objetivos de uma organização, do uso e disponibilidade dos recursos para a realização desses objetivos, das suas políticas e estratégias (FERREIRA, *et al.* 2017, p.5.)

## 2.2 INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No ambiente empresarial, a concorrência está presente o tempo todo. Com isso, as organizações precisam estar sempre um passo à frente buscando a vantagem competitiva. Um modo de estar à frente de seus concorrentes é ter inovação dentro da instituição. Fiates (2008, p. 171) diz que “inovação é todo resultado de uma mudança que propõe uma situação nova para algum aspecto organizacional”. Assim, a inovação traz resultados a organização.

Segundo, O Manual de Oslo (*Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD, 2005) divide as inovações em quatro tipos:

- A Inovação de Produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras funcionalidades (OSLO, 2005, p.57);

- A Inovação de Processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OSLO, 2005, p.58);

- A Inovação de Marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OSLO, 2005, p.59);

- A Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OSLO, 2005, p.61).

Com essas definições do Manual de Oslo, percebe-se que as organizações tem uma gama de opções em inovação, além de ser um processo que se verifica não somente na criação de produtos e serviços, mas também na busca por mercados inexplorados e o posicionamento de mercado da empresa (HSM – The Innovation Collection, 2010).

Para Van de Ven, *et al.* (2000, p.36) “o processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias através de transações ou relacionamentos com outras pessoas ou entidades, realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados planejados, dentro de um contexto institucional em mudança”. Ainda para Fayet (2010), a gestão da inovação é o principal processo relacionado à renovação da empresa. Com estas mudanças a empresa poderá ofertar produtos diferenciados a seus stakeholders, criando condições de comercializá-lo. Assim, as inovações tecnológicas ficam evidentes e perceptíveis a partir da visão dos clientes. Portanto inovação segundo Drucker (2001, p. 74) é um “trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

Segundo Reis (2008), a inovação tecnológica como principal agente de mudanças propiciou o progresso econômico e social de diversos países e empresas, considerando-o também como fator de sobrevivência para as empresas. Sendo a inovação tecnológica um processo de criação, desenvolvimento, uso e difusão de uma ideia ou de um novo produto, ou ainda de um produto melhorado.

Inovação é sinônimo de risco, pois há um investimento de recursos presentes, pretendendo resultados futuros, porém são resultados incertos (TURRA, 2017, p.4). O que a justifica é a constante busca por produtos e serviços melhores e mais econômicos (LEITE, 2012).

Sertek (2012) destaca a inovação como sendo a mais ampla estratégia de posicionamento de um negócio e salienta ainda sobre a importância da inovação de valor,

que se referem aquelas inovações que não são necessariamente tecnológicas, mas que oferecem valor agregado ao consumidor. Monteiro (2008) ainda complementa que a inovação deve ser praticada de forma sistemática pelas organizações que querem se manter em constante crescimento no mercado, pois esta não é necessária apenas no âmbito de criação de produtos/serviços, deve também ser aplicada nos processos internos das organizações.

Vale destacar que inovação e invenção sejam sinônimas, pois a inovação só acontece quando ocorrem influências e aceitação do mercado, trazendo como consequência a geração de riqueza, enquanto que a invenção não depende destes pressupostos (SETEK,2012).

### 2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

No ambiente institucional, os recursos organizacionais podem ter as ameaças e as oportunidades do ambiente interno e externo, refletindo as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, possam ajudar na ligação das organizações com seu ambiente (MILLER, 1998; PORTER, 1992). Nesse contexto, a organização deve estar alinhada para que a tomada de decisão seja mais eficiente e eficaz.

É praticamente impossível tentar vislumbrar um processo de alinhamento estratégico organizacional sem um conjunto de estratégias bem elaboradas e postas em prática. Sem estratégias, a empresa não tem um direcionamento certo e se lança no mercado sem uma visão determinada de onde quer chegar (PLENTZ, *et al.* 2005, p. 18). Na visão de Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, a partir da escolha dos segmentos de mercado e de clientes nos quais as unidades de negócios ou a organização como um todo pretende atuar. A partir desses conceitos, percebe-se que sem estratégia de onde a organização deseja chegar, não é possível ter um alinhamento estratégico, visto que tudo está interligado.

É As estratégias devem prever e promover processos organizacionais excelentes e alinhados (PLENTZ, *et al.* 2005, p. 17). O autor ainda complementa que o processo de alinhamento organizacional propicia insumos para a definição de indicadores que possibilitem a avaliação do crescimento da organização, tais como: cumprimento da



missão organizacional; dos objetivos; das metas definidas e das estratégias globais e setoriais, dentre outras (PLENTZ, *et al.* 2005, p. 19).

É De acordo com, Affeldt & Vanti (2009), o alinhamento estratégico é uma estrutura de processos que apoia a sinergia entre as ações estratégicas de negócio e a área de tecnologia da informação, garantindo o sucesso e competitividade. O alinhamento estratégico envolve o agrupamento, a coesão, o ajuste, ou congruência entre diferentes dimensões que afetam o desempenho organizacional (GALBRAITH E KAZANJIAN, 1986). Partindo deste pressuposto, o alinhamento pode – se dizer que é as ações da organizações que todos devem ser seguir.

É Segundo Henderson e Venkatraman, (1989) afirmam que o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno, para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Utiliza-se de métodos de pesquisa, que gerem conhecimentos e habilidades necessárias, para sanar ou resolver possíveis problemática. para Andrade (2009, p. 119) “A metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. A metodologia utilizada neste trabalho foi análise documental.

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Roesch (1999), definem diagnóstico organizacional como um processo que visa analisar e levantar as condições internas e externas organizacionais e definir problemas que não estão alinhados com as necessidades da organização. Neste sentido a pesquisa está composta com base em modelo diagnóstico onde serão levantados as características gerais da empresa tais como: os dados gerais da organização, nome, localização, origem, histórico de fundação, organizações associadas, área de atuação, produtos e serviços, número de funcionários, força de trabalho, missão, visão e valores.

Abaixo os dados gerais da instituição, que foram consultados através do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ):

Nome da Instituição: Centro Internacional de Energias Renováveis Biogás

CNPJ: 18.366.966/0001-02.

Nome Fantasia: CIBiogás-ER.

Endereço: Avenida Tancredo Neves, 6731 – Edifício das Águas – Sala 11 – Térreo – Foz do Iguaçu/PR – CEP 85867-900 – Parque Tecnológico de Itaipu.

Telefone: (45) 3576-7166.

Site: <[www.cibiogas.org](http://www.cibiogas.org)>.

### 3.1.1 Histórico

No quadro abaixo será apresentado a linha do tempo da instituição com os principais acontecimentos.

Quadro 1 – Histórico da Empresa

<b>HISTÓRICO DA EMPRESA</b>	
<b>Ano</b>	<b>Principais Acontecimentos</b>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizado, em Foz do Iguaçu, o 1º Fórum Mundial de Energias Renováveis, organizado pela ITAIPU Binacional, Ministério de Minas e Energia - MME, Eletrobras e Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial – ONUDI.</li> <li>- Implantada, na ITAIPU Binacional, a Assessoria de Energias Renováveis (ER.GB), com a missão de demonstrar a viabilidade técnica, econômica e ambiental do uso de fontes renováveis de energia.</li> <li>- Assinado um Memorando de Entendimentos para cooperação técnica entre a ONUDI, Eletrobras e ITAIPU Binacional, implantando o Observatório de Energias Renováveis para América Latina e o Caribe.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinado o projeto para modelagem e construção do Laboratório de Biogás no Parque Tecnológico Itaipu - PTI.</li> </ul>
2010	Implantado o Centro de Estudos do Biogás, pela ITAIPU Binacional e a Fundação PTI, a fim de gerir as ações, demandas sociais e tecnologias relacionadas ao biogás.
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantado, no PTI, o Laboratório de Biogás, com referência metodológica da Universidade de Recursos Naturais e Ciências Aplicadas à Vida / Boku, em Viena – Áustria, realizado em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta enviada pelo diretor-geral Brasileiro da Itaipu ao diretor-geral da ONUDI propondo a criação, no PTI de um Centro Internacional de Energias Renováveis com Ênfase em Biogás, a ser estruturado segundo a proposta de Centros Internacionais de Tecnologia (ITC) da ONUDI.</li> <li>- Proposta aceita pela ONUDI.</li> <li>- Nomeados representantes pelas instituições para implantar o Centro Internacional de Energias Renováveis - Biogás.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinado, por 17 instituições, o Protocolo de Intenção JD.JE/0023/12 para preparação do Estudo de Viabilidade Econômica do CIBiogás, durante o evento Rio + 20.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentado o Estudo de Viabilidade Econômica, pela Fundação CERTI, para implantação do CIBiogás.</li> </ul>

<p>2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinada, pelas instituições parceiras, a Ata de Constituição do CIBiogás.</li> <li>- CiBiogás, ganha o seu CNPJ e Razão Social.</li> </ul> <p>- Promovido, em 2014, no Parque Tecnológico Itaipu – PTI, o , com objetivo discutir políticas públicas relacionadas à difusão e implementação do uso do biogás em setores como energia, agricultura e meio ambiente, na América Latina e no Caribe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biometano gerado pelo CIBiogás é testado e aprovado, em 2014, o CIBiogás - em parceria com Itaipu e com a Scania Brasil - testaram a qualidade do biometano gerado a partir de dejetos de animais e resíduos da agricultura. Um ônibus Scania Euro 6 circulou nas dependências da Itaipu durante 21 dias, atestando que o rendimento do combustível oriundo do biogás é similar ao de veículos a diesel, fazendo uma média de 1,92 Km/m3. O biometano é produto da purificação do biogás, que, neste projeto, é oriundo dos dejetos de 84 mil galinhas poedeiras e 750 bovinos criados na Unidade de Demonstração Granja Haacke, localizada em Santa Helena (PR).</li> </ul> <p>2015 - CIBiogás é certificado pela ISO 9001:2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) passa a compor o grupo de associados do CIBiogás;</li> </ul>
<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CIBiogás é certificado peça ISO/IEC 17025:2005 no Laboratório do Biogás;</li> <li>- Início do projeto Entre Rios do Oeste (P&amp;D).</li> </ul>
<p>2017</p>	<p>A constituição de uma <i>holding</i> a empresa Conatus.</p>
<p>2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Planejamento Estratégico até 2021.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Nota: Elaborado pelo autor (2019) – Com base no site da instituição.</p>
<p>3.1.2 Organizações Associadas</p>	

A organização conta com as seguintes instituições associadas: Itaipu Binacional, Parque Tecnológico de Itaipu – PTI, ONUDI, FAO, Eletrobrás, Estado do Paraná, FIEP, FAEP, Copel, IAPAR, Compagás, Lar, Prefeitura de Toledo, FGV Energia, Instituto Senai, CHP Brasil, Companhia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul (Sulgás), Faculdade de Tecnologia e Ciência (FTC), Grupo Cataratas, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e JMalucelli Ambiental.

### 3.1.3 Área de Atuação

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.244) “a empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção às variáveis locais”. Vasconcelos, *et al.* (2009, p.1) ainda complementa que a “praça, responsável por conduzir o produto até o cliente”. Assim a sede do CIBiogás está localizada no Parque Tecnológico Itaipu (PTI), em Foz do Iguaçu no Oeste do Paraná. A região tem sua economia voltada ao agronegócio, com grande potencial para o desenvolvimento e aplicação de tecnologias do biogás.

### 3.1.4 Produtos e Serviços

Produto e serviço são definidos pelo Código de Proteção do Consumidor (CDC), (Lei 8.078/90, p. 803) como “Produto: é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial; e Serviço: é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo decorrentes das relações de caráter trabalhistas”. O CIBiogás-ER é uma empresa especializada em consultoria, compartilhamento de conhecimento e análises laboratoriais em energias renováveis, com ênfase no biogás. Também promove o desenvolvimento de projetos e políticas públicas ligadas ao tema energias renováveis, com o objetivo de incentivar a geração de energia elétrica, térmica e biocombustível – por meio do biogás - de uma maneira sustentável e renovável.

Por meio de consultoria a instituição realiza termos de viabilidade para especificações técnicas de equipamentos e projetos elétricos de arranjos produtivos e a realização de estudos de viabilidade técnica e econômica (EVTE). Além, de fornecer ensino a distância (EAD), com as capacitações em energias do biogás e gestão territorial. A organização ainda conta com um Laboratório de Biogás certificado pela ISO/IEC 17025 realizando ensaios para determinação de parâmetros físico-químicos e potencial metanogênico bioquímico específico em resíduos industriais, domésticos, agropecuários e para análise da qualidade do biogás.

### 3.1.5 Número de Funcionários

Entende-se por força de trabalho a capacidade dos trabalhadores de produzirem riquezas materiais ou, mais precisamente aptidões e habilidade humanas (MARRAS, 2000). Assim, os recursos humanos são valores econômicos do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa (BOHLANDER, 2003). Atualmente a organização tem sua força de trabalho efetiva formada 82 (oitenta e dois) colaboradores efetivos, 12 (doze) estagiários e 15 (quinze) bolsista.

### 3.1.6 Missão

Segundo Snell (2011, p. 125), “a missão é constituída pelo propósito e pelos valores básicos da organização, bem como por seu escopo de operações”. Sendo assim, a missão do CIBiogás é **“Promover o desenvolvimento sustentável da cadeia do biogás e outras energias renováveis”**.

### 3.1.7 Visão

Para Rodrigues, *et al.* (2008, p. 529) “a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro”. Nota-se que a visão da instituição é **“Consolidar-se, até 2021, como líder no fornecimento de soluções para tratamento sustentável dos efluentes do agronegócio”**.

### 3.1.8 Valores

Oliveira (2013) resume valores como um conjunto de princípios e crenças que determinam os princípios nos quais a organização irá alinhar seus valores. A organização preza pelos seguintes valores:

- Cooperação;
- Transparência;
- Comprometimento;
- Inovação;

- Respeito;
- Valorização das Pessoas.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

O diagnóstico desta pesquisa teve início pela definição dos métodos de pesquisa, que gerem conhecimentos e habilidades necessárias, para sanar ou resolver as possíveis problemáticas.

Neste contexto esse projeto seguirá com 4 (quatro) linhas metodológicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa diagnóstico, pesquisa documental e por fim proposição de planos. Segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. A realização do referencial teórico é primordial para o embasamento da pesquisa, utilizando-se vários autores que corroboram com assunto estudado.

De acordo Roesch (1999, p. 70) “A pesquisa diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. Assim, elaborou – se um diagnóstico da instituição na qual iniciou com o histórico da organização, posteriormente o ramo de negócio, ramo de trabalho, missão, visão e valores. Esse diagnóstico foi realizado através de consulta no site institucional do CIBiogás e uma entrevista com a colaboradora de recursos humanos da organização.

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 85) a pesquisa de campo ou aplicada “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. A partir desse pressuposto, foi realizado uma análise documental. De acordo com Roesch (1999, p. 165) análise documental é “constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais e etc”. E por fim será realizado a ações afim de responder e sanar as questões organizacionais com ênfase nos objetivos específicos.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Apresentação, análise e exploração dos dados tiveram por finalidade apresentar os resultados obtidos na pesquisa para alcançar o objetivo geral deste trabalho. Abaixo, os objetivos específicos e sua análise de resultados.

### **4.1. PROPOSTA TÉCNICA**

**1º Objetivo: Identificar, no planejamento estratégico da CIBiogás de Foz do Iguaçu/PR, a estratégia geral da organização e as ações estratégicas voltada à inovação.**

Para responder este 1º objetivo foi realizado consultas nos documentos institucionais do Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás. Além de uma pesquisa bibliográfica, sobre

o tema, tendo como fonte de informação os livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e doutorado.

O CIBiogás é instituição que está no mercado desde 2008, sendo que entre os anos de 2008 a 2012 a instituição era apenas um projeto de pesquisa do Parque Tecnológico de Itaipu – PTI. No ano de 2013, a organização ganhou razão social e CNPJ. A partir desse momento se passou à ser uma organização privada sem fins lucrativo que busca o desenvolvimento e inovação do biogás na região oeste do Paraná, no Brasil e no mundo.

A instituição tem um Termo de Compromissão com a Itaipu Binacional sua principal mantenedora, que visa a Consolidação do CIBiogás até o ano de 2021, onde neste termo há várias metas à serem cumpridas. Ao término desse termo será entregue todos os resultados atingidos por cada meta.

No ano de 2015, foi realizado o 1º Planejamento Estratégico do CIBiogás uma parceria com o Sebrae e uma consultoria da empresa LMP Assessoria e Consultoria Empresarial. Neste planejamento foi realizado uma estruturação de base, como a missão, visão e valores organizacionais. Além, de alinhar as estratégias para atingir as metas do Termo de Compromisso junto a Itaipu Binacional. No ano seguinte foi dado o



acompanhamento do planejamento com o intuito de focar nos projetos prioritários, afim de alcançar as metas.

No ano de 2017, percebeu-se que o prazo estabelecido na primeira visão que era “Consolidar-se, até 2018, como referência nacional em soluções inovadoras, tecnológicas e de negócios para a cadeia do biogás”, estava chegando ao fim e assim houve uma revisão mais profunda do planejamento estratégico, com revisão de todos os parâmetros. Essa revisão foi conduzida pela consultoria Magnidea Desenvolvimento Organizacional. Nesta fase ficou definido que as ações seriam conduzidas no curto prazo de 1 (um) ano e após esse período deveria ocorrer uma revisão para verificar os resultados atingidos e estabelecer as estratégias para o ano seguinte.

Em 2018, com vários resultados e novos projetos alcançados pelo Planejamento Estratégico, novamente a consultoria Magnidea Desenvolvimento Organizacional conduziu uma revisão mais aprofundada nos serviços e portfólio da instituição. E este planejamento que está vigente até os dias atuais.

Neste planejamento estratégico foi identificado a estratégica geral da instituição em dois níveis, o “Foco Estratégico Interno” e “Foco Estratégico Externo”. Sendo eles:

**Foco Estratégico Interno:** O foco escolhido representa que a empresa prioriza a expansão de mercado para oferecer seus serviços a número crescente de clientes, podendo gerar novas oportunidades de negócios para outras áreas.

O foco estratégico interno baliza as decisões quanto a investimentos, tomada de riscos, modelo de evolução da organização em seu mercado de atuação e, em caso de impasse, como balizar suas decisões. Para isto, deve ter maior atenção à estrutura interna, de processos e de pessoas para que se diferencie de fato em seus mercados de atuação.

**Foco Estratégico Externo:** Diferenciação em um nicho de mercado.

O posicionamento competitivo representa, de maneira ampla, como a empresa quer ser reconhecida no seu mercado de atuação, bem como a forma com a qual vai se estruturar internamente para cumprir sua missão. Essa estratégia é condizente com todo o trabalho de posicionamento da organização como protagonista ou centro de referência nacional no biogás

Assim a Estratégia Geral da organização é “**ser reconhecido pelas soluções customizadas e integradas (técnico, financeira e de mercado) entregues aos seus clientes**”.

A partir dessa estratégia geral, foram definidos as seguintes diretrizes estratégicas voltadas para o mercado, processos internos, pessoas, finanças e inovação.

FIGURA 01 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS



Fonte: Planejamento Estratégico CIBiogás – Magnidea Desenvolvimento Organizacional (2018).

A partir da imagem acima, percebe-se que a inovação permeia em todas as diretrizes. Assim, a instituição busca a inovação como um todo. Partindo desse princípio as **Ações Estratégicas** voltada à inovação são:

Estruturar os serviços de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação.

Estruturar os serviços de monitoramento de planta de Biogás.

Captar recursos para desenvolver, no mínimo 3 (três) soluções de mercado nos temas do Desenvolvimento Tecnológico e Inovação.

O desenvolvimento tecnológico será concentrado em áreas de interesse da empresa. O produto do desenvolvimento e da inovação, terá que ampliar a segurança, diversificar os substratos do biogás, melhorar a produtividade ou reduzir custos. Em todos os casos, a condicionante para o avanço da atividade será que o seu resultado prático seja um novo produto, um novo serviço, um novo negócio ou o aprimoramento de um existente.

**2º Objetivo: Identificar os projetos de inovação desenvolvidos pelo CIBiogás e analisar seu foco estratégico.**

Os projetos de inovação identificados no Planejamento Estratégico são:

**Unidade de Demonstração Granja São Pedro Colombari:** a unidade gera energia elétrica no modelo de geração distribuída e apresenta grandes resultados com o uso do biofertilizante. A Granja São Pedro Colombari, de propriedade de José Carlos Colombari, está localizada em São Miguel do Iguaçu, Oeste do Paraná, sendo que o seu foco econômico é a suinocultura em terminação. A propriedade é pioneira no auto-abastecimento energético no país. Em 2006, foi instalado um biodigestor para tratar a biomassa residual das granjas, produzir biogás e gerar energia elétrica. Após dois anos, a unidade já operava em Geração Distribuída (GD), ou seja, estava conectada à Companhia Paranaense de Energia (Copel) para fornecer energia para a rede. Além de ser autossuficiente em energia elétrica, a propriedade também usa o digestato proveniente do processo de tratamento do efluente, utilizando-o na lavoura, substituindo parte do fertilizante mineral, reduzindo os gastos da propriedade com este insumo. A Granja faz parte da nova economia rural, demonstrando o quanto a energia gerada por meio do aproveitamento do biogás é estratégica para o Brasil. Muito mais que ganhos ambientais, houve ganhos sociais e econômicos.

**UPL Serranópolis:** A energia elétrica gerada pelo biogás é utilizada no consumo interno da empresa, a unidade produtora de leitões (UPL) está localizada na cidade de Serranópolis do Iguaçu, oeste do Paraná. Composta por um grupo de quase seis mil matrizes, a unidade produz 140 m<sup>3</sup>/dia de efluentes líquidos, que são direcionados a três biodigestores de lagoa coberta, instalados em 2012. A unidade aproveita a produção diária de mil m<sup>3</sup> de biogás para gerar energia elétrica - por meio de um grupo motogerador com potência instalada de 330 kVA e potencial de produção de 220 kWh - convertendo o biogás em 1.400 kWh/dia. Esta energia é consumida internamente na organização.

**UIA Matelândia:** A unidade aproveita o biogás para gerar energia térmica nas caldeiras. A Unidade Industrial de Aves da Cooperativa Agroindustrial Lar está localizada em Matelândia, oeste do Paraná, e abate cerca de 270 mil aves por dia, produzindo quase mil m<sup>3</sup> por dia de efluentes líquidos que são encaminhados a dois biodigestores de lagoa coberta, que operam desde 2009. A unidade aproveita o biogás para gerar energia térmica, substituindo a lenha das caldeiras, sendo que já utilizou o biogás para gerar energia elétrica.

**Amidonaria Navegantes:** A economia do uso da lenha chega a 90%, após a implantação do sistema de biogás. A unidade localizada em Assis Chateaubriand/PR, tem capacidade de processamento de 420 toneladas de mandioca por dia, produzindo até 1.620 m<sup>3</sup>/dia de efluentes líquidos por dia, com pico de produção durante a safra. Os efluentes são direcionados a um biodigestor de lagoa coberta, que opera desde outubro de 2011. A produção diária de 20 mil m<sup>3</sup> de biogás é aproveitada como fonte de energia térmica nas caldeiras. O uso do biogás nas caldeiras reduz em até 90% o consumo de lenha.

**Condomínio Ajuricaba:** A primeira comunidade do Brasil composta por pequenas propriedades rurais que, em conjunto, produzem energia elétrica e biofertilizante por meio do biogás. O Condomínio de Agroenergia para Agricultura Familiar Ajuricaba está localizado em Marechal Cândido Rondon (PR). O Condomínio é formado por 33 pequenas propriedades rurais, com atividades de suinocultura e bovinocultura. A biomassa residual produzida é tratada nas propriedades, por meio de biodigestores de lagoa coberta ou rígido, onde se produz biofertilizante e biogás. Desde agosto de 2014, o Condomínio opera em Geração Distribuída (GD), conectado à rede da Companhia Paranaense de Energia (Copel). O CIBiogás acompanha e monitora a Microcentral Termelétrica (MCT) e as propriedades rurais, medindo a composição do biogás, a eficiência do tratamento, a geração de energia elétrica e realiza análises físico-químicas das biomassas residuais. O biogás produzido é canalizado por meio de um gasoduto rural de baixa pressão, com 25,5 km de extensão, até uma Microcentral Termelétrica, possibilitando o aproveitamento de 821,8 m<sup>3</sup> por dia de biogás, que gera energia elétrica em um grupo motogerador de 104 kVA. O biogás tratado na MCT também é utilizado em

um secador de grãos comunitário. Além disso, há aproveitamento interno do biogás em 16 propriedades

**Granja Haacke:** Sustentabilidade em movimento. A Granja Haacke está localizada em Santa Helena, oeste do Paraná, e conta com 84 mil aves poedeiras e 750 bovinos de corte. Desde de 2013, são encaminhados cerca de 100 m<sup>3</sup> por dia de efluente líquido para um biodigestor, modelo lagoa coberta, que realiza a digestão anaeróbia dos resíduos, produzindo diariamente mil m<sup>3</sup> de biogás. A unidade aproveita o biogás para produzir biometano – biocombustível para automóveis – e para gerar energia elétrica, por meio de um motogerador 112 kVA aspirado (sem turbina). A eletricidade gerada na granja é usada durante o horário de pico, quando o custo da energia é mais elevado. A granja também tem um sistema de *stand by* que garante a perenidade de energia elétrica na refrigeração das aves, evitando quedas repentinas e consequente morte dos animais.

**Fazenda Iguaçu – Starmilk:** Além de gerar energia elétrica através do biogás, a propriedade também utiliza biofertilizante em sua produção de feno. A Fazenda Iguaçu Starmilk, de propriedade de Ibrahim Fayad, está localizada em Céu Azul, oeste do Paraná. Suas atividades estão voltadas à agricultura, pecuária leiteira e ao reflorestamento, sendo que o leite tem grande importância na Starmilk, com mais de mil animais distribuídos entre ordenha, criação, alimentação e produção. Deste total, cerca de 550 vacas leiteiras estão em confinamento 24 horas por dia, produzindo diariamente 210 m<sup>3</sup> de efluente. Todo o efluente produzido recebe tratamento sanitário, por meio de dois biodigestores instalados na propriedade: um de lagoa coberta e outro de mistura completa. Juntos produzem 1.440 m<sup>3</sup> de biogás por dia. O biogás produzido é usado na geração de energia elétrica, por um grupo motogerador de 330 kVA de potência instalada. Outro subproduto resultante do processo de biodigestão, que tem valor econômico, é o biofertilizante utilizado na propriedade para irrigar sua produção de feno.

**Unidade De Demonstração De Biogás e Biometano Da Itaipu Binacional – UD ITAIPU:** Produção de biogás é feita a partir de restos de grama, esgoto e resíduos orgânicos dos restaurantes do complexo Itaipu. A Unidade de Demonstração de Biogás e Biometano da Itaipu Binacional (UD Itaipu) consiste em um complexo industrial para

tratamento de biomassa (matéria orgânica, que pode ser utilizada na produção de energia e de biofertilizante), composta por: parte do esgoto produzido no complexo Itaipu, resíduos orgânicos gerados nos restaurantes da Usina e restos de poda de grama. O biogás gerado a partir do tratamento desses resíduos, é refinado e o biometano oriundo desse refino, utilizado como biocombustível para abastecer parte da frota de veículos da Itaipu Binacional.

**COPEL – Entre Rios Do Oeste (ERO/P&D):** O projeto inovador em Entre Rios do Oeste, localizado no Oeste do Paraná. É intitulado como: Arranjo Técnico e comercial de geração distribuída de energia elétrica a partir do Biogás de Biomassa residual da suinocultura em propriedades rurais. E tem como objetivo realizar o tratamento dos dejetos animais transformando um passivo ambiental em ativos energético, somado aos benefícios da geração de energia elétrica com biogás, os produtores também irão usufruir do biofertilizante produzido na biodigestão e com isso, gerar renda e fortalecer a agricultura familiar no município.

**Low Carbon:** Tem como objetivo tropicalizar (nacionalizar) 4 (quatro) equipamentos de empresas europeias e realizar estudo do mercado em potencial e provocar o *matchmaking* entre clientes potenciais.

**Desenvolvimento Do Produto Digestato:** Desenvolver o produto biofertilizante, a partir do digestato, para ampliação de seu uso como fertilizante no Oeste do Paraná.

Após a identificação dos projetos inovadores. Percebe-se que o foco estratégico da instituição é a Diferenciação. Segundo Porter (1989), quando uma empresa busca a diferenciação e deseja ser única para seus clientes por meio de procedimentos valorizados, exclusivos e com atendimentos personalizados, passam a adotar a estratégia de diferenciação, a qual não consiste em grandes volumes e baixos preços, mas busca atender a um número seletivo de clientes. O autor Schumpeter (1934) diz que, as empresas que inovam se diferenciam e aumentam o potencial de acúmulo financeiro para impulsionar projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Como o CIBiogás, tem como seu objetivo estratégico “**ser reconhecido pelas soluções customizadas e integradas (técnico, financeira e de mercado) entregues aos seus clientes.** Assim, seus projetos de inovação estão atrelados ao seu objetivo.

### **3º Objetivo: Propor ações de alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação.**

Após as respostas dos outros dois objetivos específicos, entende-se que a instituição está no caminho em ser reconhecidos pelos projetos de inovação. Porém, o CIBiogás precisa inovar em processos administrativos e em gestão de recursos humanos. Segundo Varvakis, *et.al.* (1998) o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes. O autor ainda complementa que esta busca de melhoria contínua implica na motivação, criatividade e trabalho em equipe, ou seja, o ambiente interno se torna mais propício à inovação. A área de recursos humanos também é imprescindível no processo de inovação, pois lidamos com as pessoas, as fontes de criação. De acordo com Veríssimo (2005) um colaborador motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo.

Abaixo, algumas ações de alinhamento entre estratégia organizacional e as decisões de projetos de inovação:

Ter um comitê que avalie os projetos de inovação e faça acompanhamento diários;

O CIBiogás é certificado pela ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17025 e passa por 4 (quatro) auditorias por ano. Assim, utilizar as sugestões de melhorias dos auditores como ação no planejamento estratégico; Utilizando o Controle de Qualidade para melhorar seus projetos de inovação.

Usar softwares de sistema integrado com todas áreas, onde todos os colaboradores tenham acesso as ações desenvolvidas.

Cada projeto de inovação deverá conter um documento de lições aprendidas, afim de replicar o as ações desenvolvidas no projeto que deram certo e erradas.

Buscar mais projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);

Buscar parcerias com universidade na busca de novos projetos de inovação.

#### 4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implementação se dá no Planejamento Estratégico existente, com reuniões frequentes para verificar as ações desenvolvidas e os resultados alcançados. A responsabilidade é de todos os colaboradores da instituição, sendo que cada um é responsável por uma ação específica. O monitoramento é realizado pela área de Assessoria e Planejamento e Gestão que faz os acompanhamentos.

#### 4.1.2 RECURSOS

Os recursos necessários são: Recursos Humanos: Contratação de profissionais capacitados

em: engenharia, gestão de projetos e administradores. Materiais: computadores, mesa, cadeira.

Financeiro: No momento não é mensurável.

#### 4.1.3 RESULTADOS ESPERADOS

O trabalho teve como resultado apresentar os projetos de inovação da instituição bem como identificar as ações de alinhamento estratégico. Com a implementação das ações apresentadas, busca-se que a instituição tenha mais foco no seu Planejamento Estratégico, para que, o que foi planejado seja executado da melhor forma possível, visando o objetivo organizacional.

#### 4.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS

A instituição deve estar atenta as mudanças de mercado para buscar novas oportunidades para seus clientes. Utilizar o planejamento estratégico e suas diretrizes afim de prevenir os riscos e minimizar os problemas. E sempre utilizar de um plano de contingência para cada ação do planejamento.

A organização também deve estar em alerta com: a falta de treinamentos de seus colaboradores, a diminuição do engajamento dos funcionários, inclusive da alta gestão e a escassez do recurso financeiro.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo expor os projetos de inovação e discussões sobre o tema Planejamento Estratégico da instituição CIBiogás.

O trabalho apresentou um diagnóstico organizacional, pesquisa documental e ações de alinhamento, que serviram de bases fundamentais para a conclusão da pesquisa.

Foram respondidos 3 (três) objetivos específicos, com resultados interessantes, onde no 1º objetivos mostrou a evolução do planejamento estratégico e como chegou no objetivo geral que é usado nos dias de hoje, buscando o melhor para o seus clientes e para o meio ambiente.

No 2º objetivo pode-se perceber que a instituição tem projetos únicos e consolidados no mercado. Buscando sempre, contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade do agronegócio, reduzindo os passivos ambientais, com ênfase na região do Oeste do Paraná.

No último objetivo foram levantadas ações de alinhamento com os projetos de inovação, buscando ações efetivas para acompanhar o planejamento estratégico.

O CIBiogás é uma instituição que busca a Pesquisa e o Desenvolvimento, além, dos projetos de inovação a instituição busca transmitir o conhecimento em curso na modalidade EAD, onde os alunos possam replicar o uso do biogás como fonte de energia totalmente limpa. A instituição está em constante mudança, assim a inovação é diária. Após, a realização deste trabalho pode-se perceber que o CIBiogás tem suas diretrizes definidas e metas à serem alcançadas. Que, trabalha com ações em conjunto com seus colaboradores visando o crescimento competitivo da instituição, buscando sempre o melhor para seus clientes. Entretanto, alguns serviços do seu portfólio precisa ser mais elaborado e definido.

Por fim, conclui-se que o alinhamento estratégico organizacional possui uma temática em crescimento, merecedora de estudos mais específicos no sentido de evidenciar seu processo na instituição, bem como criar instrumentos capazes de uma mensuração mais efetiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**, 7.ed. Atlas, São Paulo: 2009.

AFFELDT, F. S., & VANTI, A. A. (2009). **Alinhamento Estratégico De Tecnologia Da Informação: Análise De Modelos E Propostas Para Pesquisas Futuras**. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 203-226. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/3595>. doi: 10.4301/S1807-17752009000200004.

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill. 1965.

BERTI, Anélio. **Custos: Uma Estratégia De Gestão**. São Paulo: Ícone, 2002.

BIO, Sérgio R. **Desenvolvimento De Sistemas Contábeis-Gerenciais: Um Enfoque Comportamental E De Mudança Organizacional**. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BHALIA, S. K. **The Effective Management Of Technology: A Challenge For Corporations**. Battelle Press, 1987.

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite; *et al.* revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning ,2003.

BROWN, Steve; LAMMING, Richard; BESSANTE, John & JONES, Peter. **Administração Da Produção E Operações**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2006

BUENO, Francisco da Silveira. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FDT: LISA,1996.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica. **O Papel Do Planejamento Estratégico Em Uma Organização**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v6, n.2, 2016.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomsom,2001.

ESTRADA, Rolando; ALMEIDA, Martinho. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 147-178, Set./Dez. 2007.

FAYET, E. A. **Gerenciar a Inovação: Um Desafio para as Empresas**. Curitiba, PR: IEL/PR, 2010.

FERREIRA, Eric. *et al.* **Percepções De Alinhamento Estratégico: Um Estudo Em Empresas De Base Tecnológica**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 70-97, jul./dez. 2017.

FIATES, G. G. S. **Inovação e Gestão do Conhecimento**. conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas Qualitymark, 2008. p. 59-69. In: ANGELONI, M. T. (Org.) Gestão do de empresas privadas. Rio de Janeiro:

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. **Strategy Implementation: Structure, Systems and Process**. St Paul: West Pub., 1986.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment: A Framework For Strategic Information Technology Management**. In. Centre For Information Systems Research - CISR Working Paper, n. 190, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: Massachusetts, p. 3039-3089, 1989.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12° ed. Prentice Hall Brasil. 2006.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLER, D. **Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structure: Analysis And Performance Implications**. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 2, p. 208-308, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **The Strategy Process**. Third Edition. International Edition. Prentice Hall. New Jersey, 1988.

MONTEIRO, D. W. **Inovação De Produtos: Um Estudo De Caso Sobre O Serviço De Videoconferência Em Telefonia Celular**. *Revista e Gesta*, pp. 78-102, 2008, abril/junho.

OCDE – OSLO - **Organisation For Economic Co-Operation And Developmet OSLO Manual: Proposed Guidelines for Colleccting and Interpreting Technological Innovation Data**. Paris, OCDE, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico** –31ª Edição Editora Atlas 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia E Prática**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes Para Coleta E Interpretação De Dados Sobre Inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: ARTI/FINEP, 2005.

PORTO, M. A. G. **O Planejamento Estratégico Como Forma De Otimizar O Gerenciamento**

**Nas Organizações.** Disponível [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1022.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf),

Acessado em 05/02/2019.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando E Sustentando Um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando E Sustentando Um Desempenho Superior.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PLENTZ, Giovani. *Et Al.* **O Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional: um Estudo Multicaso no Setor Metalmeccânico Agrícola.** Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí . 3 ed. n. 6, jul./dez. 2005.

QUINN, J. B. **Strategies For Change.** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

RODRIGUES, M. R. A. TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M. **Estratégia de Empresas.** 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. São Paulo-SP, ago. 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, J. A. da. **Planejamento Estratégico: roteiro, instruções e formulários.** São Paulo: STS, 2001.

REIS, D. R. dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** 2a ed. São Paulo: Manole, 2008.

SERTEK, P. **Empreendedorismo.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

SANTOS, J. A., & MONTEIRO, A. O. **Alinhamento Estratégico E Controle Financeiro: Uma Análise Em Empresas Públicas De Informática No Brasil.** Revista Gestão & Planejamento, p. 35-47, 2004.

SNELL, Bateman. **Administração Novo Cenário Competitivo.** 6.ed. São Paulo: ATLAS S.A, 2011.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

THE INNOVATION COLLECTION: **Vencendo Através Da Inovação**. Argentina: HSM, 2010. 1 vídeo-disco (45 min): NTSC : son., color,

TURRA, Elisandra Bochi, *et al.* **Inovação Como Vantagem Competitiva**: Estudo de Caso Em Uma Pequena Empresa. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.1, Setembro/Dezembro – 2017 ISSN: 2319-0639.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the Management of Innovation: the Minnesota studies**. Oxford University Press, 2000.

VASCONCELOS, M. *et al.* Módulo 4: **Práticas Pedagógicas Em Atenção Básica A Saúde**. Tecnologias Para Abordagem Ao Indivíduo, Família E Comunidade. Belo Horizonte: Editora UFMG – Nescon UFMG, 2009. 70 p.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VARELA, A. V., BARBOSA, M. L. A, & FARIAS, M. G. G. (2015). **Abordagem Cognitiva Para Gestão Do Planejamento Estratégico Nas Organizações**. *Perspectiva Em Gestão E Conhecimento*, 49-68. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/22890/14384>.

VARVAKIS, Gregório. J. R. *et. al.* **Gerenciamento de Processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

## SITES

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ. Disponível em <>. Acesso em 09 de Janeiro de 2019.

CIBiogás. Disponível em <[www.cibiogas.org](http://www.cibiogas.org)>. Acesso em 09 de Janeiro de 2019.

VERISSIMO, CARLOS. Gestão de Pessoas, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em 25 de Fevereiro de 2019