

BUNGE

Carlos Arruda, Anderson Rossi, Flávia Carvalho

A BUNGE é uma das maiores empresas do setor de alimentos no mundo, com um faturamento de mais de US\$ 49 bilhões e cerca de 400 unidades espalhadas por mais de 30 países. A empresa chegou no Brasil em 1905, por meio da aquisição parcial da Moinhos Santista S.A; em 2010 conquistou o posto de terceira maior exportadora do Brasil. Desde a sua chegada, a empresa adquiriu no país diversos negócios nos ramos de alimentação, *agribusiness*, químico e têxtil, entre outros. Em 2006, a empresa começou a atuar no ramo sucroalcooleiro, visando ampliar a sua atuação também no setor bioenergético. Em conformidade com a nova estratégia, em 2010 a empresa adquiriu cinco novas usinas de açúcar.

No Brasil, a empresa fatura cerca de US\$ 15 bilhões, dos quais quase 50% são provenientes de exportações. Ao todo, há mais de 150 instalações no país (fábricas, portos, moinhos, silos, centros de distribuição), que empregam mais de 17 mil colaboradores. É uma das maiores empresas exportadoras do país.

O setor de alimentos é bastante dinâmico e inovador, demandando produtos desenvolvidos de acordo com as preferências de cada mercado, e não produtos customizados e homogêneos. Além da adaptação de produtos, há também a constante necessidade de se incorporar novas tecnologias, a criação de novos produtos (e mercados). Impulsionada por essa perspectiva da indústria, e buscando posição de destaque num mercado de grande competitividade, a BUNGE trabalha a inovação em diversas dimensões, com o objetivo de tornar essa uma atividade sistêmica, cotidiana. Inovação para a BUNGE significa elevar o desempenho em todos os segmentos da empresa. É ser diferenciado.

O presente caso apresenta três perspectivas da inovação dentro da BUNGE: a visão de seu presidente, a visão do centro de inovação, e, por último, a perspectiva da diretoria de P&D e seus trabalhos direcionados para a inovação sustentável.

1. Estratégia de Inovação para o Futuro – Palavra do Presidente

Da inovação depende o futuro da empresa; de fato, na inovação reside o futuro de toda a indústria alimentícia. Por essa razão, a BUNGE cultiva diversas práticas que favorecem o surgimento de ideias e estimulem o espírito empreendedor dos seus colaboradores.

A estrutura criada para a geração de ideias e inovação envolve três áreas da empresa: Produtividade e Qualidade, centros de P&D regionais, e o Centro de Inovação Global. Além disso, uma iniciativa criada no Brasil chamada INOVA BUNGE alavanca e fomenta as três frentes de inovação dentro da empresa, que são apresentadas na Figura 1. O objetivo é imbuir a cultura de inovação nos colaboradores, criando consciência da importância do processo para a empresa.

O PQSE (Produtividade, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente) representa a inovação no dia a dia da empresa, um programa lançado há 7 anos. Tem como meta ampliar a produtividade, reduzir acidentes e também respeitar as novas leis e regulamentos ambientais.

Há um intenso trabalho em equipes (denominadas *keizens*), reunidas em torno de um objetivo específico por uma semana. Tais esforços localizados trazem um profundo envolvimento dos colaboradores na solução de problemas e, além disso, geram retorno financeiro. Desde o início do PQSE, houve redução de quase 90% do número de acidentes de trabalho na empresa.

A **P&D Regional** é uma atividade com amplo foco no cliente, desenvolvendo produtos, embalagens e aplicações de acordo com as necessidades locais. No Brasil, a embalagem biodegradável foi gerada a partir do trabalho dessa frente de inovação.

O **Global Innovation** trata temas de alcance global, como obesidade, sustentabilidade, dentre outros. É um grupo pequeno, formado por 14 pesquisadores, completamente dedicados a projetos de médio e longo prazos. Há muita pesquisa de base desenvolvida nessa frente de inovação – especialmente na busca de melhores tecnologias que aumentem a sustentabilidade, a competitividade e a lucratividade da empresa.

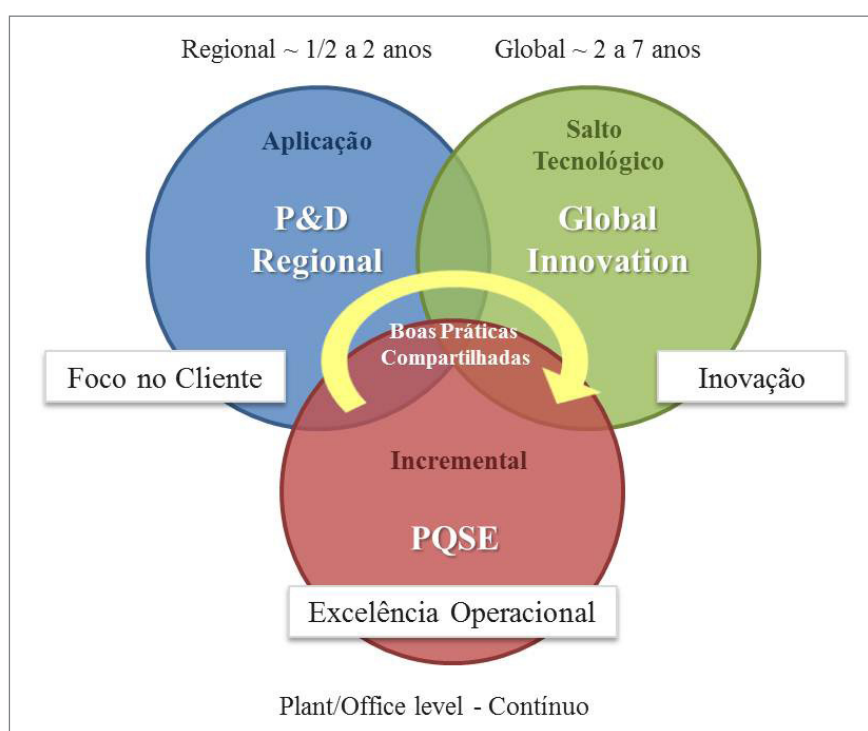
Um exemplo é o projeto de desenvolvimento de **enzimas**, que serão utilizadas para melhorar o rendimento na produção de óleos vegetais. As enzimas, desenvolvidas juntamente com parceiros que detêm a tecnologia apropriada para o processo, são capazes de extrair mais óleo das sementes, otimizando a produção – o que é bom para a empresa e para o meio ambiente.

Outro projeto é o de biotecnologia, que estuda processos de **fermentação** do açúcar no processo de produção de etanol – um segmento de negócio relativamente novo para a empresa.

Uma **alga** (Solazyme) vem sendo estudada e incorporada no processo produtivo de óleos vegetais, que são obtidos como resíduo da sua alimentação de açúcar. Esses projetos em desenvolvimento mostram o empenho da BUNGE em desenvolver e aplicar biotecnologia de ponta nos seus processos produtivos, fazendo uso dessa ciência que vem revolucionando a transformação de matérias-primas ao tornar possível o uso de fontes renováveis.

Iniciativas de proteção ambiental aproximaram a empresa do governo e de ONGs ambientais, a fim de discutir a questão e encontrar soluções. Uma das preocupações era a redução das perdas no refino de óleos vegetais, que poderia se dar pelo melhor controle da temperatura no processo produtivo. Outra iniciativa foi a de reduzir o custo dos fretes através do uso de *design* criativo para descarregar vagões na planta de Longview.

Figura 1: As três frentes de inovação na BUNGE



Fonte: BUNGE, 2010. Apresentação CRI- FDC, 18 de outubro.

2. Inovação nos quatro cantos da empresa – INOVA Bunge

O Centro de Inovação trouxe para dentro da empresa a visão de que boas ideias estão em toda parte. A criatividade dos colaboradores deve ser estimulada, dando-se o devido espaço para ouvir e processar ideias que podem trazer grandes impactos no negócio. É nesse contexto que se coloca o projeto Usina de

Ideias: ele consiste em se promover uma série de mecanismos para prospectar ideias criativas em diversas fontes. Dele fazem parte três principais ferramentas que vêm sendo implementados pela empresa nos últimos anos: o Banco de Ideias, o Innovation Day e o Desafio Inova.

A atividade inovativa na BUNGE é dividido em três momentos, ou ‘ondas de inovação’, que são explicadas a seguir.

- A **1a. Onda** de inovação na BUNGE teve início em 2007 e teve como foco a realização de esforços em inovações incrementais. O objetivo maior dessa primeira onda é o de criar consciência sobre a importância da inovação para a empresa e engajar ao máximo os seus colaboradores.
- A **2a. Onda** de inovação tem como objetivo avaliar e implementar ideias, disponibilizando ferramentas e processos mais arrojados, como o *stage gate*. É nessa onda que está o surgimento de novos produtos e serviços.
- A **3a. Onda** de inovação corresponde às iniciativas mais arrojadas, que produzem inovações mais radicais – a criação de novos modelos de negócios, plataformas de negócios que envolvem maiores riscos (*venture capital*). A plataforma de inovação aberta se insere nesse contexto, que é de maior incerteza para a empresa, mas que pode alavancar ganhos maiores.

A **1a. Onda** é marcada por iniciativas como o **Banco de Ideias** e do **Innovation Day**, cujos objetivos são gerar e capturar

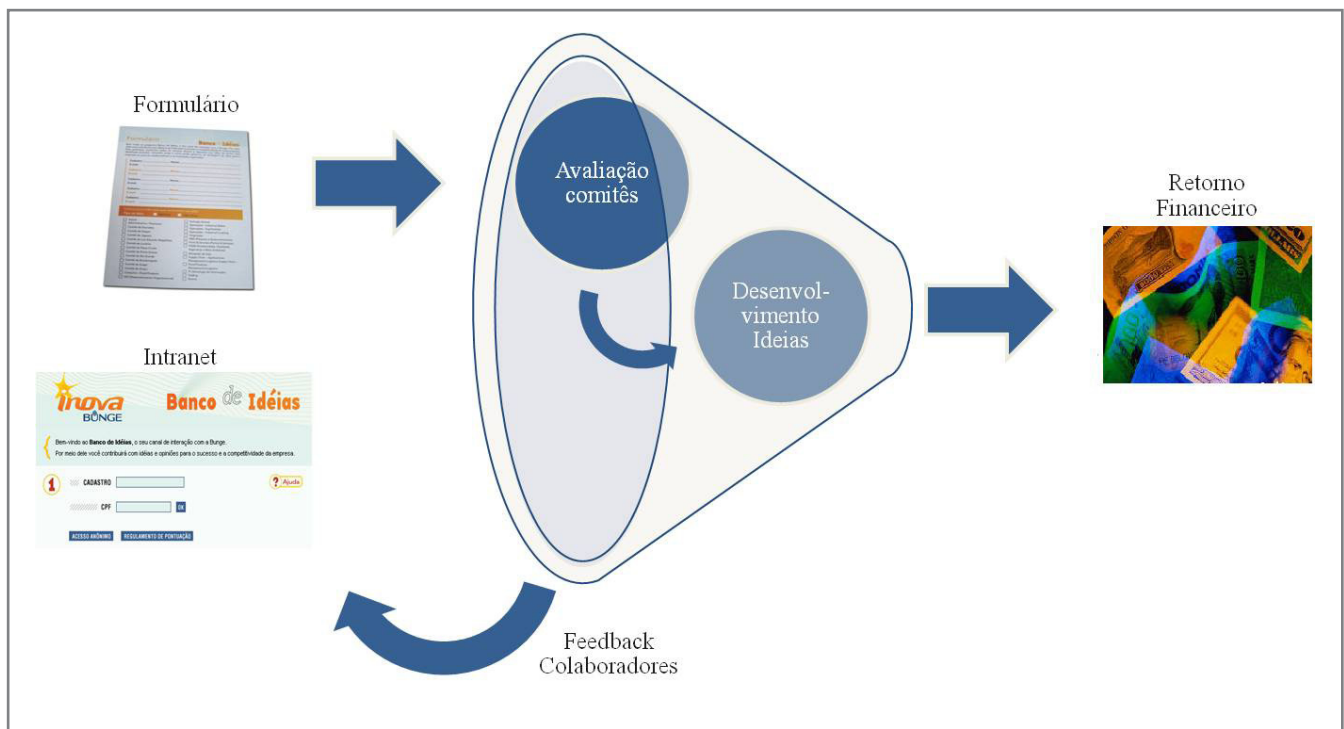
ideias de colaboradores de todas as áreas da empresa. As ideias que surgem nesses programas são incrementais – voltadas à melhoria de processos e produtos já existentes.

A importância desse tipo de iniciativa é o seu poder de envolver um grande número de colaboradores, disseminando a cultura de inovação dentro da empresa. As pessoas são estimuladas a participar pela possibilidade de premiação de boas ideias e pelo próprio sentimento de orgulho em ver suas ideias impactando o resultado da empresa.

O Banco de ideias tem um importante papel de estimuladora da criatividade organizacional, incentivando a mudança e as realizações de cada colaborador. Os estímulos são feitos por meio de recompensas financeiras, premiações distribuídas para as ideias mais criativas e efetivamente levadas adiante como projetos. Há um sistema de pontos para cada tipo de ideia e para quanto ela avança, de sua aceitação até sua implementação. Os colaboradores acompanham o andamento das suas ideias por meio do website corporativo.

A Figura 2 apresenta um diagrama das etapas que envolvem o Banco de Ideias.

Figura 2: o processo de geração de ideias - Banco de Ideias

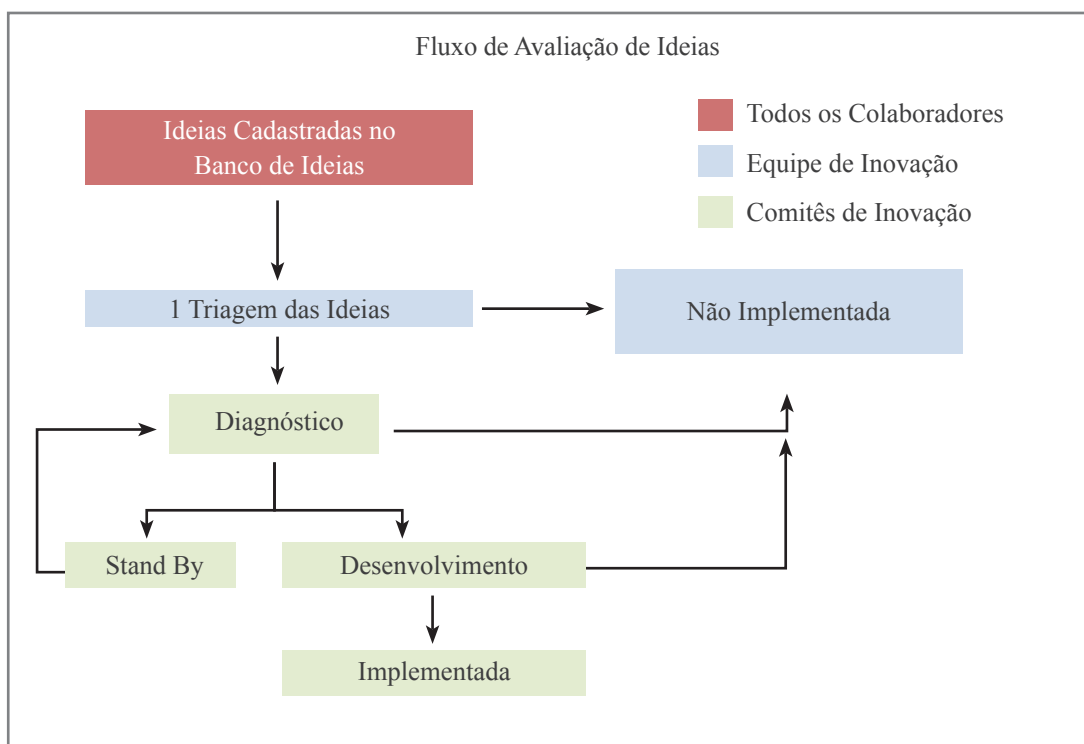


Fonte: BUNGE, 2010. Apresentação CRI- FDC, 18 de outubro

Desde o início da implementação das ferramentas que compõem o Usina de Ideias, em 2007, até o fim de 2010 já haviam sido contabilizadas cerca de 14 mil ideias vindas dos três programas, das quais 1.799 foram implementadas (12% das ideias). A receita financeira oriunda da implementação de ideias foi da ordem de R\$ 60 milhões, entre economias e receitas geradas. Tudo isso com ideias que, em sua grande maioria, tratam de

inovações complementares. Mas algumas importantes novas ideias surgiram dessa fonte, como um novo conceito para margarinas e um óleo feito com blends de vegetais da Amazônia produzidos de forma sustentável.

A Figura 3 mostra como as ideias surgidas são selecionadas, avaliadas e, eventualmente, desenvolvidas e implementadas.



Fonte: BUNGE, 2010. Apresentação CRI- FDC, 18 de outubro.

Há, ao todo, 49 comitês de inovação na empresa, responsáveis pela triagem das melhores ideias.

Já o *Innovation Day* é um workshop que tem como foco a resolução de um problema específico e urgente para a empresa. Nas palavras de um dos diretores da empresa, é “inovação com data e hora marcada”. O seu objetivo é desenvolver a criatividade dos participantes para a busca de uma solução relevante e urgente para a organização. Os problemas-alvo são selecionados pela área patrocinadora do evento. A natureza dos problemas discutidos varia desde uma questão de *market share* de um determinado produto até um processo industrial específico. Os participantes são selecionados de acordo com o seu conhecimento sobre o tema-alvo; em geral, estão envolvidos com a rotina do tópico a ser discutido. O objetivo é ter, ao final do dia, de 2 a 4 projetos que serão levados adiante; várias outras ideias geradas no processo ainda serão levadas ao funil de inovação para um possível aproveitamento.

A metodologia do *Innovation Day* consiste em:

- equalizar conhecimento para diagnosticar o problema;
- visualizar novos conceitos;
- priorizar ideias e projetos.

O programa começou como um *brainstorming*, mas foi se tornando mais elaborado ao longo do tempo. A empresa procurou fontes externas, como atividades similares realizadas em universidades ou outras empresas, incorporando também conceitos mais complexos para o debate. Informações mais completas são passadas para os participantes, que dessa forma chegam mais preparados para o processo.

Outra iniciativa interessante direcionada para a captura de novas ideias é o Desafio Inova. Trata-se de um processo de inovação induzida pela diretoria, aberto para a participação de todos os

colaboradores da empresa. A diretoria seleciona um tema e o lança para os colaboradores, que podem participar através do website do banco de ideias. O nível de profundidade dos temas trabalhados é menor, já que a participação não é restrita a especialistas. O desafio ocorre a cada dois ou três meses e é implementado desde 2009.

3. Inovação Sustentável

A BUNGE pratica uma política de sustentabilidade baseada nos pilares do desenvolvimento econômico, responsabilidade social e ambiental. Os pilares dessa política de sustentabilidade são agricultura sustentável, efeitos climáticos, dietas saudáveis e disposição de resíduos. Associado ao conceito de sustentabilidade, a empresa dissemina a ideia de *saudabilidade*, que consiste em ampliar a saúde e bem-estar dos consumidores dos produtos BUNGE, cuidando para que nenhum ingrediente nocivo seja utilizado na cadeia produtiva.

Nesse contexto, a empresa tem buscado o desenvolvimento de produtos com menos danos ao meio ambiente. Uma importante inovação com impacto ambiental introduzida pela empresa foi o das embalagens biodegradáveis, produzidas com PLA – poli ácido láctico, utilizadas na linha Cyclus. O PLA é obtido a partir da fermentação do milho, uma tecnologia desenvolvida nos Estados Unidos e que exigiu dois anos de pesquisas por parte dos profissionais da Bunge. A embalagem, uma vez depositada em ambientes com condições adequadas (como aterros sanitários), se decompõe em 180 dias.

Foi a primeira embalagem biodegradável introduzida no mercado brasileiro, acompanhando uma tendência que vem se tornando mundial, a da preocupação com as fontes das matérias-primas utilizadas nas embalagens, assim como a redução do uso de embalagens.

A aplicação da resina na embalagem de margarina foi um projeto da equipe de P&D da Bunge no Brasil, em parceria com um fornecedor de matéria-prima. Além da biodegradabilidade, a nova embalagem tem a vantagem de seu processo de produção ser baseado na fermentação e na destilação, utilizando entre 20% a 50% menos combustível que os processos de produção de polímeros convencionais.

O projeto trouxe à empresa o Prêmio de Embalagens Brasileiras (Embranews), nas categorias Matéria-Prima e Otimização, Reciclagem e Resíduos, o Prêmio Empresa do Ano em Design & Embalagem, da Associação Brasileira de Embalagem, e também o prêmio “*The Sustainability Award Gold*”, concedido pela *World Packaging Organization* (WPO). Tais prêmios evidenciam a amplitude da imagem positiva que inovações dessa natureza são capazes de gerar.

O desenvolvimento de uma embalagem biodegradável surge em

um momento em que discussões sobre sustentabilidade ganham destaque, e os consumidores desenvolvem um forte apreço a produtos que tenham esse apelo. A inovação tem o objetivo de contribuir para reduzir o impacto ambiental das embalagens de alimentos produzidos pela empresa.

Para a BUNGE, a execução de inovações sustentáveis exige estar sintonizado com as tendências mundiais, as demandas dos consumidores, e estar pronto para liderar a nova onda. No contexto de um mundo com intensa geração de conhecimento, abrir as fontes de informação para a inovação é essencial para garantir a rapidez. Usar ideias de todas as áreas da empresa é parte dessa estratégia de inovação aberta que a BUNGE pratica.

O lançamento da embalagem biodegradável é parte de uma série de iniciativas para aumentar a sustentabilidade da empresa, que também tem ações visando reduzir a quantidade de resíduos produzidos e estimular a reciclagem. Em 2009, a BUNGE conseguiu reduzir em 14% o volume de PET usado nas embalagens de óleo vegetal. Outra frente de atuação é no incentivo à reciclagem. A Bunge mantém 60 postos de coleta de óleo para reuso em padarias da região metropolitana de SP (Exame, 2010).

4. O Futuro

Para o futuro, a entrada no ramo sucroalcooleiro traz perspectivas positivas para futuro da inovação na empresa, que pode fazer proveito de diversas sinergias entre, por exemplo, a cadeia de soja e a de açúcar. Também nesse segmento, e em especial no setor de biocombustíveis, a Bunge vislumbra grandes oportunidades para dar continuidade a um processo inovador e ao mesmo tempo ambientalmente sustentável.

A direção a ser seguida pela Inovação é a de buscar processos mais eficazes, produtos mais adequados aos novos rumos do mercado, considerando as diretrizes colocadas pelo desenvolvimento sustentável, bandeira que a empresa adotou em todas as suas áreas de atuação.

Referências

BUNGE, Relatório de Sustentabilidade, 2010.

BUNGE, Apresentação – CRI SP, outubro/2010.

Revista Exame (2010), *20 Empresas modelo em responsabilidade socioambiental no Brasil*.