



Fonte: http://ilustracionesposibles.blogspot.com.br/2007_06_01_archive.html

« **CAPÍTULO 7** »

Casos Empresariais

*“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem.
Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”*

(WALTER SAVAGE LANDOR, 1795)

7.1 A importância de compartilhar

Em tempos em que a informação é o ativo mais valioso de qualquer organização que preza pela inovação e pela competitividade, o compartilhamento e a curiosidade são virtudes essenciais para a dinâmica bem sucedida de modelos de negócios sustentáveis. Ao contrário de um bem tangível, ao transferir uma informação, a fonte original continua a detê-la, ou seja, o ato de compartilhar conhecimento, sempre proporciona uma relação de ganho de ambas as partes.

Este capítulo, versa sobre a aplicação prática da metodologia para elaboração de planos de inovação, possibilitando a acadêmicos, profissionais, empreendedores e curiosos, compreender a interação, os ajustes necessários, as motivações e obstáculos particulares de diferentes empresas no que tange à experimentação e incorporação de métodos para inovar. A riqueza deste capítulo, portanto, está na evidenciação de como a gestão da inovação acontece a depender das características de cada empreendimento.

A inovação aberta, termo cunhado com mais frequência nos últimos anos, começa influenciar o ambiente empresarial do Paraná, no sentido de potencializar parcerias e a aproximação entre empresas, Universidades e instituições de fomento à pesquisa. Há uma espécie de “preocupação alinhada” de lideranças não apenas do Governo, mas também da iniciativa privada, para melhorar a atuação em sinergia de diferentes atores, transformando o conhecimento em desenvolvimento econômico para o Estado.

Desta forma, ao longo deste livro, o leitor pôde acessar conhecimentos técnicos para incorporar mecanismos que o ajude na transformação de ideias em resultados. Do ponto de vista acadêmico, este capítulo materializa a metodologia destrinchada e comprova a eficácia dos métodos utilizados. Assim, para compor os casos empresariais de aplicações da consultoria em elaboração de planos de inovação, foram selecionadas quatro empresas que participaram do Programa NAGI/PR, sendo uma de cada porte (micro, pequena, média e grande empresa).

O leitor poderá conhecer, por exemplo, como a Klim, uma micro empresa de implementação e desenvolvimento de softwares e suporte nas áreas de Tecnologia da Informação pôde experimentar técnicas de cenários prospectivos para identificar oportunidades de inovação radical para os próximos anos, quebrando o mito de que inovação é coisa para curto prazo. Ou ainda, entender como a Rede Tecverde, uma pequena construtora recém nascida, já se preocupa com a implantação de um centro de PD&I e um processo de gestão da inovação que lhe permita desenvolver novas tecnologias construtivas em colaboração com uma rede de instituições de ciência e tecnologia.





Embora sabidamente as pequenas empresas, e principalmente aquelas ligadas ao desenvolvimento de tecnologias, possam mais velocidade por possuírem estruturas enxutas que lhe permitem uma tomada de decisão mais ágil, médias e grandes empresas também buscam desenvolver o tema para não ficarem para trás. O desafio é maior, pois grandes estruturas requerem esforços maiores para preparar o ambiente para a inovação. E isto vai desde a mudança do modelo mental até a definição de novos fluxos de trabalho.

Na Barion, empresa de médio porte do segmento alimentício, fundada em 1960 e que atua fabricando biscoitos, confeitos e chocolates, o desafio foi reunir uma equipe multidisciplinar para experimentar a geração e seleção de ideias, e a co-criação para desenvolver as oportunidades identificadas. A preocupação com metodologias que ajudem a empresa a ser mais competitiva, vem numa época em que a fica cada dia mais difícil enfrentar grandes grupos industriais com orçamentos de marketing gigantescos. Já na Ibema, empresa de grande porte e terceira no ranking nacional na produção de papel cartão, o método sugerido pelo Programa NAGI/PR, propiciou identificar e aprimorar projetos de inovação, estreitando o relacionamento com Universidades e enriquecendo o portfólio de PD&I da empresa.

É um prazer enorme, poder compartilhar estas experiências paranaenses com todo o Brasil. Esperamos que o leitor inspire-se nos casos de sucesso das páginas seguintes e encontre motivos que o levem a acreditar na importância da inovação como caminho mais coerente para o sucesso do negócio. Inovar é preciso: seja em termos competitivos observando o ambiente mercadológico, ou num escopo mais ampliado, do ponto de vista da sustentabilidade, por exemplo, onde a organização é tida como um ator social importante e responsável pelo desenvolvimento humano.

Finalmente, os quatro casos de sucesso que apresentamos aqui, ilustram bem como a cultura da inovação e a importância do planejamento estratégico de inovação impactam em diferentes dimensões da empresa. E isto é bastante positivo, pois retrata o amadurecimento das empresas paranaenses que fazendo uso dos avanços da legislação e de programas de inovação públicos e privados, vêm sistematicamente desmistificando e experimentando o tema na prática. Os casos retratam que inovação não se trata exclusivamente de lançar novos produtos, mas pensar diferente e fazer diferente, de modo a trazer melhores resultados para as empresas e para as pessoas.

7.2 O caso da Klim – micro empresa

Para a Klim o desafio de inovar passa pela oferta de soluções integradas.

A Gestão da Inovação no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Conforme contextualizado por Kelly Zeni (consultora no Programa NAGI-PR) no Plano de Gestão da Inovação (PGI) da empresa Klim, a gestão da inovação nas empresas de TICs tem assumido um delineamento estratégico que pode gerar vantagens competitivas e reduzir riscos. Para se manterem competitivas no mercado, extremamente agressivo e intensivo em inovação, as empresas de TICs necessitam ter uma estratégia de inovação muito clara e focada para conseguir idealizar, implantar e ter resultados com a inovação. Considerando que a tecnologia em si é sempre o meio (ou seja, uma ferramenta) sobre a qual se desenvolve uma aplicação e que surgem novas a cada dia no mercado (iOS, Android, Java, .NET e outras), ela deve ser escolhida criteriosamente, procurando evitar a sua obsolescência prematura e o conseqüente desuso da aplicação.

Este desafio se alia à necessidade de desenvolver ambientes de trabalho que permitam a transferência de conhecimentos, o uso do potencial da imaginação e a solução de problemas de forma criativa, rápida, assertiva e inovadora. E é fato que a tecnologia também afeta o ambiente de trabalho já que está diretamente relacionada à faixa etária dos colaboradores que a dominam e o tipo de aplicação a que se prestam. Software houses especializadas em serviços financeiros (que, em geral, desenvolvem em Java e até Cobol) têm ambientes de trabalho mais sóbrios. Já aplicativos em iOS, por exemplo, são desenvolvidos em ambientes mais jovens e soltos, tendo em vista o público consumidor destas soluções.

As empresas do segmento de TICs, apesar de perfis diferentes e de nichos de mercado distintos, adotam estratégias de inovação semelhantes, provavelmente, do fato de estar a indústria ainda em desenvolvimento, assim como da falta de políticas que incentivem o investimento na busca de uma estratégia de liderança de mercado. Seus posicionamentos variam entre a estratégia defensiva até a estratégia de dependência (nos casos onde a empresa atua apenas como revendedor e implementador de soluções de grandes *players*).

Desenvolver um trabalho de gestão da inovação para a Klim, que se faz de um setor inovador por natureza, é uma forma de melhor tirar proveito e potencializar os conhecimentos existentes para fomentar ainda mais o processo de inovação. Para a Klim se apropriar de metodologia proposta é um caminho para fortalecer a sua competitividade e a sustentabilidade no





setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), por meio do desenvolvimento de práticas de gestão da inovação e da identificação de oportunidades de inovação no seu ambiente competitivo.

A Klim se destaca por colher os frutos de seu trabalho em gestão da inovação de maneira muito imediata. Das três oportunidades de inovação priorizadas durante o programa NAGI, duas já estão implantadas e a terceira atinge 60% do desenvolvimento. O principal destaque se dá ao Sistema Integrado de Leitura e Medição de Consumo de Água e Gás que, dos 300 projetos inscritos, foi selecionado entre os 10 projetos mais inovadores para expor no Espaço Inovação na Futurecom 2013. Os projetos passaram pelo processo rigoroso de avaliação de um comitê composto de autoridades na área de TI e de negócios em Telecom.

Um dos grandes diferenciais que essa solução traz para o mundo de tecnologia é a integração com medidores de Água, Gás e Energia. Através dessa integração é possível fornecer ao usuário uma gama muito grande de soluções e aplicações. Com a seleção e participação na Futurecom, a solução apresentada pela Klim obteve a chancela da inovação. Estar presente, no Espaço Inovação da Futurecom para uma micro empresa jovem como a Klim é a chance de participar de um ambiente colaborativo e de interagir com o público, congressistas, investidores, além de entidades representativas do setor.

As principais práticas sugeridas no Plano de Gestão da Inovação já estão sendo desenvolvidas e incorporadas pela empresa. O processo possibilitou estruturar a construção de áreas de tendências de inovação para focar a inovação. A Klim adotou também o uso de cenários prospectivos para identificar e qualificar ideias que possam ser transformadas em soluções para problemas futuros. Práticas estas que impactam positivamente no modo sistemático de geração e implantação no mercado de oportunidades de inovação que constitui uma das principais preocupações das organizações que procuram realizar inovações.

A Klim no cenário das empresas de TIC

A Klim é uma empresa de consultoria, implementação de soluções, desenvolvimento de software e hardware e suporte nas áreas de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. A empresa possui uma sólida expertise no desenvolvimento e gestão de projetos de PD&I com conhecimento adquirido graças à atuação dos sócios em multinacionais do ramo.

O que permite que a Klim posicione no mercado como uma prestadora de serviços que realiza atividades de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) para empresas de Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Sistemas de Tráfego e Segurança. Fundada em 2011, a empresa sempre

esteve focada no desenvolvimento de soluções inovadoras nos setores em que atua.

A equipe, multidisciplinar e altamente capacitada, possui ampla experiência em desenvolvimento de projetos de pesquisa e está voltada às evoluções tecnológicas e inovações. Seu posicionamento é o de estabelecer relação técnica com seus clientes, incluindo-os em todas as etapas do projeto, visando entendimento das necessidades e otimização das soluções.

Dentre os diversos serviços de desenvolvimento prestados, destacam-se a consultoria e customização de sistemas de telecomunicações corporativos, em específico, centrais telefônicas e automatização de testes para equipamentos de comunicação de dados.

Os resultados alcançados pela empresa são expressivos, no seu 1º ano de existência o faturamento se aproximou de R\$ 1MM, com crescimento exponencial nos anos subsequentes. A taxa de rentabilidade gira em torno de 20% ao mês.

Os principais mercados atendidos são:

- Setor de telecomunicações com uma oferta tanto de produtos para o cliente final, quanto de ferramentas para auxiliar na homologação de equipamentos para operadoras de telecomunicações - voz e dados.
- Câmeras de trânsito para monitorar automóveis.
- Software para gestão de obras civis.

A estratégia dominante da empresa é de diferenciação baseada, principalmente na expertise tecnológica dos empreendedores. Seu posicionamento frente aos concorrentes é de uma empresa, onde clientes de grande porte encontram a expertise, técnico e gerencial, necessária ao desenvolvimento de projeto de P, D&I.

O diferencial da Klim em termos de negócio é ser uma “Boutique de inovação”. A empresa é reconhecida, e conseqüentemente solicitada por empresas de tecnologia para desenvolver módulos sofisticados e complexos tecnologicamente em telecomunicações. Dominar competências multidisciplinares permite com que a Klim integre tecnologias distintas com configurações avançadas, agregando valor às soluções desenvolvidas. Desta forma, seu modelo de negócio está pautado na articulação entre diferentes componentes organizacionais e tecnológicos para gerar valor tanto para a sua empresa quanto para seus clientes.





Para diversificar sua atuação no mercado a Klim adotou a estratégia de pulverizar os negócios. Após o NAGI a empresa deu origem a uma nova empresa com foco específico no desenvolvimento de novos produtos com a expertise consolidada de uma prestadora de serviços.

As motivações de se engajar no processo de Gestão da Inovação

O pivô central da aplicação da metodologia para a Klim foi a necessidade e determinação eminente de passar de prestadora de serviços para geradora de soluções inovadoras composta por serviços e produtos com tecnologia de vanguarda. A dimensão de produtos novos e tecnologicamente melhorados introduzidos no mercado não é realidade na empresa e se mostrou um dos maiores obstáculos da organização em relação à inovação, pois exige uma mudança no mindset dos empresários que, por sua vez, impacta na dinâmica e na operação da empresa.

Pelas características de prestador de serviços, a empresa não tem internalizadas as competências tecnológicas necessárias ao desenvolvimento de produtos inovadores. A Klim tem um cenário bem atípico, eles desenvolvem muita inovação. No entanto, a inovação é sempre desamarrada, desenvolvida sob demanda do cliente, na grande maioria não pode ser reutilizada, pois é de direito do cliente. Além disso, não há nenhum esforço tecnológico destinado às atividades geradoras de patentes ou inovações de largo alcance.

O único produto existente no portfólio surgiu do *feeling* técnico dos empreendedores, sem nenhuma aplicação de método. Neste contexto, a motivação é incorporar novos processos e métodos para organizar o caos, além de redirecionar os esforços para o desenvolvimento de produtos e a ampliação do portfólio de produtos consolidando a sua determinação em se tornar uma geradora de soluções inovadoras.

O grande desafio para a Klim é passar a explorar os caminhos tecnológicos para produtos a serem desenvolvidos que permitam escalabilidade (um obstáculo a quem presta serviços). A empresa não utiliza técnicas, ferramentas e recurso que evidencie cenários econômicos advindos de oportunidades que foram identificadas. Os investimentos em inovação são definidos, principalmente, na condição financeira (já tendo sido efetuada uma venda ou uma boa indicação de que haverá uma venda futura) e na percepção dos sócios.

Apesar dos empreendedores terem um forte *background* em PD&I obtido na atuação em multinacionais, o processo de inovação é informal e mais centrado nos sócios. O conhecimento dos colaboradores e fornecedores ainda é pouco explorado em prol da inovação. Por outro lado, o engajamento e participação dos empreendedores no processo de

inovação permite um melhor entendimento e facilitação da adoção de práticas de inovação a despeito da informalidade. O que sugere um importante papel do programa NAGI na formalização dos processos de gestão da inovação adaptados à realidade da empresa.

A prospecção tecnológica e de novos negócios é baseada, principalmente, em demandas dos clientes. Os mecanismos de identificação, processamento e seleção de oportunidades acontece, por meio de conversas entre os colaboradores e *follow-up* de clientes. Tendo em vista que as inovações são geradas com base em demandas dos clientes, o escopo é definido em conjunto com o próprio cliente a partir das suas necessidades. Não há nenhum tipo de propriedade intelectual da empresa sobre o produto desenvolvido. Mais uma vez o contexto atual da empresa sugere a necessidade de sistematização das práticas de gestão da inovação.

Instituir um processo de Gestão da Inovação permite a valorização das competências instaladas em desenvolvimento e gestão de projetos de PD&I e sistematização de competências em desenvolvimento de novos produtos e serviços. A empresa gerencia todo o processo produtivo do software com metodologias específicas. Vale ressaltar, no entanto, que são metodologias aplicadas aos processos da fábrica de software e não metodologias de gestão da inovação.

Diagnóstico: um olhar interno sobre a capacidade de inovação

A Etapa de Diagnóstico possibilitou levantar as características determinantes, por meio das evidências relatadas e observadas do processo de inovação, identificar a maturidade de inovação, assim como avaliar a gestão da inovação na Klim. Os trabalhos foram conduzidos pelo binômio Kelly Zeni (consultora associada ao Tecpar) e Iuri Alencar (consultor Senai PR) com os quatro sócios, que compõem o corpo administrativo da empresa. Todos os sócios atuam na empresa, possuem sólida formação acadêmica e consistente experiência profissional. Eles se subdividem em três áreas: Prospecção de Negócios, Gestão Administrativo-Financeira e Gestão Técnica.

A Etapa de Diagnóstico foi realizada em três momentos:

- Momento 1- Duas reuniões presenciais na empresa, de aproximadamente 2 horas, com os quatro sócios, para realização da entrevista direta e aplicação do diagnóstico PNI.
- Momento 2 - Mineração das informações coletadas, síntese e construção do relatório de posicionamento da empresa. Este trabalho foi realizado pelos consultores sem a participação da empresa.





- Momento 3 - Reunião presencial na empresa para devolutiva do diagnóstico PNI e dos resultados obtidos, entrega do Relatório de Posicionamento 1 e validação junto aos empresários.

O gráfico Radar de Inovação gerado a partir do diagnóstico PNI foi utilizado para tornar a leitura e apresentação de fácil compreensão destacando os resultados mais significantes. O radar de inovação possibilitou comparar valores entre as 6 dimensões analisadas e estabelecer um alinhamento inicial sobre o status da Klim em gestão da inovação.

O Relatório de Posicionamento que consolida a Etapa de Diagnóstico forneceu à empresa uma lista de recomendações a serem confirmadas e evidenciadas com base nas informações analisadas nas etapas posteriores, passando por ajustes, aprimoramentos e revalidações ao longo do programa.

A visão externa a partir da Análise do Ambiente Competitivo

A etapa de Análise do Ambiente competitivo aconteceu conjuntamente com a empresa, onde foi trabalhada uma dinâmica em grupo para explorar o conhecimento existente, por meio de dois *workshops* para análise de mercado. Nesta etapa, a participação também foi exclusivamente dos quatro sócios. Foi analisado e avaliado o conhecimento de mercado, tecnológico e comercial, as evidências em inovação presentes na concorrência, assim como as tendências na cadeia do segmento.

A partir de uma análise crítica junto com a empresa, foi definido um plano de trabalho e as ferramentas a serem utilizadas. O principal critério levado em conta para seleção das ferramentas de análise competitiva foi a natureza dos resultados gerados pelas ferramentas e qual a contribuição efetiva para a empresa. Visto estes critérios, as ferramentas com maior aderência ao contexto da empresa e do setor foram: Análise SWOT e Matriz BCG.

No que tange às práticas de gestão da inovação e sua incorporação para manter a Klim competitiva no mercado, os principais destaques apontados na análise de mercado foram:

- As competências críticas do negócio estão internalizadas na empresa e a equipe é focada no atendimento às necessidades dos clientes e suas demandas e não apenas voltada ao desenvolvimento de tecnologias com pouca interação com o mercado.

- A empresa tem formas de manter a capacidade inovativa e demonstra ter capacidade de inovar rapidamente, porém, não está estruturado para tal.

- O cliente do porte dos clientes da Klim está disposto a pagar por soluções inovadoras com alto valor agregado.

- O modelo de negócios está bem definido, mas não tem escala, o que dificulta que o crescimento e a rentabilidade cresçam juntos.

A direção da Klim demonstra ter clareza da importância da inovação e da sua gestão para a sustentação de uma posição competitiva no mercado e apresenta um ambiente receptivo à mudanças. Durante o desenvolvimento do trabalho, a relação com os sócios permitiu verificar que, para o núcleo duro, a visão e a estratégia da companhia em relação à inovação estão claras. Porém, as ações de inovação ainda são muito centralizadas nos sócios, a exemplo dos trabalhos realizados durante o programa NAGI, em nenhum momento do processo foram mobilizados os demais colaboradores.

A prática que gera aprendizado

Como os trabalhos essencialmente aconteceram com a equipe formada pelos sócios da empresa, pode-se considerar que o Programa como um todo aconteceu no formato de capacitação, por propiciar um ambiente de compartilhamento e aprendizado. Onde as ferramentas e metodologias utilizadas foram repassadas e praticadas durante as dinâmicas.

O aprendizado organizacional na Klim se demonstrou um processo fácil e simples. Os fatores determinantes para este cenário, perpassam desde a implicação, engajamento e atitude participativa das lideranças, à natureza inovativa do setor, além do porte da empresa que torna menos complexo o fluxo de informações e compartilhamento do conhecimento. Mais uma vez o desafio permanece a estes líderes de garantir que o aprendizado permeie todos os níveis hierárquicos promovendo um ganho ainda maior em conhecimento. Isto também pode evitar resistências internas no momento de operacionalizar as práticas inovadoras e as inovações.

Da Identificação à Priorização de Oportunidades de Inovação

A Etapa de Identificação de Oportunidades foi conduzida mais uma vez com os quatro integrantes da empresa. Foram organizados dois *workshops* de quatro horas cada que aconteceu nas dependências da empresa. O intuito principal dos *workshops* foi entrar num acordo sobre os principais mercados a serem prospectados e as tendências mais relevantes ao contexto da empresa que viriam a fortalecer os conhecimentos já instaurados.

Como subsídio para fomentar a discussão e extrapolar o horizonte das reflexões, foram apresentados 45 cenários prospectivos de fontes reconhecidas, como Forrester, Gartner, Juniper, IDC com perspectivas além





de dois anos para o setor. O cenário de dois anos para frente, sugere estimular o imeditismo das oportunidades, muito importante neste setor. Apesar o imediatismo, o do retorno rápido com a inovação, a premissa acordada entre os empresários foi de que não seria discutido inovação incremental, mas o foco foi a inovação disruptiva.

Inicialmente, a partir destes cenários surgiram sete oportunidades, sendo que duas já tinham sido incubadas anteriormente ao NAGI. As demais oportunidades eram totalmente novas. O objetivo de trazer as duas oportunidades para o NAGI foi de confrontá-las com as demais a partir de critérios e indicadores pré-definidos.

A primeira avaliação aconteceu remotamente e serviu de piloto para reconhecimento da ferramenta e revalidação de alguns critérios. Num segundo momento, foi reaplicada remotamente a avaliação. A apresentação dos resultados e priorização das oportunidades foi realizada presencialmente. Nesta ocasião, num momento de grande interação entre a equipe, foi possível rediscutir, remodelar e refinar os detalhes das oportunidades priorizadas.

As oportunidades foram priorizadas para contribuir diretamente ao momento da empresa e a estratégia traçada de inovação. Foram priorizadas três oportunidades, que foram descritas de forma mais aprofundada no Plano de Oportunidade de Inovação.

Vale destacar que a avaliação das inovações trazidas pela empresa e avaliadas no contexto do NAGI não tinha como objetivo identificar a melhor solução ou a solução mais inovadora. A estratégia de inovação de uma empresa deve estar 100% alinhada ao seu planejamento estratégico e deve, portanto, seguir o que nele está estabelecido. Caso a empresa esteja pensando em receitas mais imediatas, o mais adequado são as inovações incrementais que possam atender demandas dos atuais clientes. São soluções que podem ser desenvolvidas mais rapidamente e dispensam um novo ciclo completo de vendas. Caso a empresa tenha percebido a necessidade de migrar de mercado, as inovações disruptivas são as mais adequadas, pois atuam como pivôs apesar de tomarem mais tempo de desenvolvimento.

Plano de Oportunidades de Inovação

A Etapa de Elaboração do Plano de Oportunidades de Inovação aconteceu por meio da síntese e detalhamento das oportunidades priorizadas, assim como a construção de um plano de ação para desenvolvimento destas oportunidades. Este material foi construído pelos consultores, apresentado e validado pela empresa.

Neste momento, as oportunidades foram confrontadas as linhas de fomento público e privado mais aderentes ao escopo do projeto. Para facilitar a prospecção, a empresa recebeu com o Plano de Oportunidades de Inovação e um Resumo Executivo para cada oportunidade, sendo um primeiro passo para a elaboração de um projeto de captação de recursos.

Plano de Gestão da Inovação, práticas legítimas e compatíveis às necessidades do setor

As empresas do setor de TIC têm uma dinâmica muito específica para conduzir a inovação. Construir um plano de gestão da inovação que seja apropriável por estas empresas, passa por um exercício árduo de identificação de práticas legítimas e compatíveis às necessidades do setor.

A Klim, não diferente das demais empresas do setor, demonstrou ter poucas atividades ligadas à gestão da inovação, ao mesmo tempo que é altamente desenvolvida tecnologicamente. Vistas a este contexto, o Plano de Gestão da Inovação seguiu a partir de duas premissas determinantes. A primeira premissa foi adotar como pano de fundo para análise das práticas atuais as simbologias das redes sociais. A segunda premissa, diz respeito à proposição das práticas de gestão da inovação a serem incorporadas pela Klim. O fio condutor para esta definição foram os pré-requisitos das técnicas de cenários prospectivos com forma de gerir a inovação. Ou seja, todas as fases do processo de Gestão da Inovação preconizado no Programa NAGI foram analisadas sob o impacto de cenários prospectivos e assim definidas as práticas essenciais a serem adotadas pela empresa.

Os desdobramentos da Gestão da Inovação

A Etapa de Monitoramento aconteceu por meio de assessoria e acompanhamento no desenvolvimento das oportunidades. A primeira ação de monitoramento aconteceu com o apoio na submissão de uma das oportunidades ao Edital Senai de Inovação. Num segundo momento, foi realizada visita para entender os desdobramentos e implantação tanto das Oportunidades de Inovação, como do Plano de Gestão da Inovação.

A empresa se demonstrou autônoma na implantação das ações e práticas sugeridas. Adequações são necessárias no momento da operacionalização, mas como a metodologia foi muito bem incorporada pela empresa, estes ajustes são facilmente realizados e com êxito.

A partir de observação, o preenchimento da avaliação foi realizada pelo consultor, a partir do conhecimento e percepções obtidas durante as observações e evidências obtidas na etapa de monitoramento. O resultado final foi apresentado aos sócios e confrontado com as suas percepções.





Programa NAGI, fatos que marcaram a Klim

Em relato durante entrevista de acompanhamento do projeto, o sócio Alexandre Krzyzanovski sinaliza pontos de relevância do projeto para a empresa: *“com base na análise competitiva de mercado o NAGI veio para consolidar e viabilizar as ideias que a empresa já possuía. Os trabalhos trouxeram resultados imediatos a partir de melhorias substanciais de um produto já existente. Foi muito produtivo para a empresa. Um dinheiro bem gasto”*.

As etapas mais significativas para a empresa foram: análise do ambiente competitivo e identificação de oportunidades por atingirem muito bem o alvo e a motivação pelo desenvolvimento deste trabalho que foi de continuar inovando de forma organizada, ou parafraseando Kelly Zeni, “organizar o caos”. As ferramentas que se destacaram foram:

- Análise SWOT;
- Matriz BCG da tecnologia;
- Cenários prospectivos como técnica gerar inovação;
- Método Delphi para priorização das oportunidades;
- Gráficos Radar comparativos entre as oportunidades avaliadas.

O caso de empresa Klim confirma que quando se define práticas de gestão da inovação, as mesmas devem permitir que a empresa guarde o seu DNA e o seu modo operante. Num ambiente empresarial onde os riscos e incertezas são muito grandes, as mudanças devem acontecer de forma planejada e paulatinamente sem criar traumas na estrutura organizacional. A escolha e apropriação das ferramentas de gestão de inovação na Klim demonstra claramente que esta perspectiva foi respeitada para garantir a perenidade do processo.

Agradecimentos e créditos

No âmbito do programa NAGI os trabalhos realizados na empresa Klim foram conduzidos e elaborados por Kelly Zeni, consultora do TECPAR, com apoio de Iuri Alencar, consultor do Senai PR.

7.3 O caso da Rede Tecverde - pequena empresa

Rede Tecverde: Crescimento acelerado através da pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de ponta para o setor da construção civil.

A Empresa: mais tecnologia para a construção civil no país.



A Rede Tecverde nasceu em 2012 como derivação empresarial, na condição de *startup* da Tecverde Engenharia, após 3 anos de operação da construtora. Sua principal missão é garantir a pesquisa e o desenvolvimento contínuos, a inovação e a transferência de tecnologia de ponta no segmento da construção civil atuando em formato de rede colaborativa com toda a cadeia produtiva do setor.

Segundo Steven Gary Blank, professor de Empreendedorismo em Universidades de renome da Califórnia, uma "startup" é uma empresa pequena e de condição temporária, com alto potencial inovador de mercado, e de base Tecnológica, que possibilita uma escalada veloz e exponencial.

A Tecverde Engenharia tem a missão de tornar o setor da construção civil mais industrializado e sustentável. Desde 2009, já conquistou importantes prêmios de inovação como o Prêmio CNI de Modelo de Negócio Inovador, Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade, *Hermès de l'Innovation*, dentre outros.

Assim, pretende eliminar dois paradigmas do setor: o de que construir uma casa é estressante e exige um esforço colossal; e de que construir com sustentabilidade é mais caro. A partir da observação do setor, verifica-se que atualmente há quatro grandes problemas básicos percebidos pelo mercado: excesso de prazo (18 meses prazo total médio) para entrega da moradia; excesso de custo - em média 35% a mais do que o orçado; falta de gestão eficiente (na obra, financiamento, aprovações, etc.); e desperdícios (materiais, mão-de-obra, tempo, energia elétrica etc.).

Neste panorama, a empresa tem se engajado em mudar este cenário e a tecnologia inovadora é somente uma parte do modelo de negócios da empresa. Por isso, junto com ela, a empresa investe em duas grandes estruturas: uma para produtos inovadores e uma para novos serviços destinados à toda a cadeia produtiva. O sistema construtivo oferecido com a tecnologia envolvida, proporciona grande desempenho operacional e financeiro aos parceiros da construtora. A proposta de valor para os consumidores finais é a entrega de casas com qualidade, de forma mais rápida e sustentável.



SELF INOVA

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE INOVAÇÃO

CAPÍTULO 7 - CASOS EMPRESARIAIS



Para que a Tecverde pudesse dedicar esforço total à sua competência essencial, que é construir com inovação, foi criada a Rede Tecverde, para prestar serviços de transferência e suporte tecnológico para empreendedores interessados em atuar com a tecnologia tropicalizada pela empresa. Além disto, a Rede Tecverde tem como objetivo sensibilizar o setor da construção civil com relação a novas tecnologias e possibilidades de negócio, e para isto articula uma rede que envolve fornecedores, construtores, Universidades, empresas de consultoria e pesquisadores independentes.

Você pode assistir um vídeo com o sócio-fundador Caio Bonatto, para conhecer mais sobre a história de empreendedorismo da Tecverde, no site da Endeavor. Basta acessar o endereço: <http://www.endeavor.org.br/videos/start-up/entrevistas/aprendendo-a-ser-empreendedor/-sonhogrande-caio-bonatto-tecverde>

A Rede Tecverde é hoje uma oportunidade para que diversas construtoras e fornecedores da cadeia produtiva da construção civil, passem a praticar a inovação e vislumbrar novas oportunidades de negócio, atuando com mais sustentabilidade e eficiência nos processos da construtivos, reduzindo riscos de segurança e trabalhistas inclusive, recorrentes neste segmento industrial.

O Diagnóstico: reconhecer-se para inovar.

O Diagnóstico é o “pontapé” inicial da consultoria em inovação e foca principalmente no ambiente interno da empresa. Para a Rede Tecverde, esta fase da consultoria, consistiu de quatro momentos principais: preparação do diagnóstico, aplicação, análise e devolutiva. É crucial para o sucesso da consultoria que a equipe envolvida se comprometa com a fase de levantamento de informações e perceba valor nesta oportunidade de avaliar e entender o posicionamento em que se encontra frente ao mercado.

Na preparação do diagnóstico, selecionou-se os formulários que ajudam na condução da coleta de informações e elaborou-se o cronograma para as reuniões e entregas principais da consultoria. Em seguida, ocorreu a reunião com o representante da empresa para aplicação das ferramentas, que permitiu ao consultor na fase de análise, compilar informações importantes possibilitando realizar apontamentos, que foram entregues na reunião de devolutiva.

A reunião para aplicação do diagnóstico consistia em atingir dois objetivos principais: avaliar as práticas atuais de gestão da inovação que a empresa já vinha realizando e também entender mais sobre o modelo de negócio.

A reunião teve três horas de duração, aconteceu no escritório da empresa e contou com a presença de um dos sócios-diretores. A necessidade de adequações pontuais na metodologia da consultoria se revelou nesta fase, já que trata-se de uma *startup* de base tecnológica

A formalização do cronograma de trabalho em comum acordo com a equipe da empresa envolvida, logo no início dos trabalhos, foi essencial para o andamento da consultoria.

Para avaliar a maturidade do processo de inovação, foram aplicados dois formulários de levantamento: a) o diagnóstico do Prêmio Nacional de Inovação da CNI que avalia seis dimensões empresariais: ambiente, processos, pessoas, liderança, estratégia e resultados; e b) formulário de levantamento das práticas de inovação, que resume o negócio da empresa, aponta os produtos e serviços ofertados e elenca as práticas atuais de gestão da inovação em cinco etapas: levantamento, seleção, definição de recursos, implementação e aprendizagem.

Conforme ilustra o Gráfico 7.1, naturalmente, como tratava-se à época de uma empresa *startup*, as práticas mais evidentes e maduras, do ponto de vista da gestão da inovação, estavam no entorno da estratégia do negócio e da liderança necessária para condução do modelo de negócio. No entanto, confirmou-se a expectativa de que a empresa ainda carecia de aperfeiçoar seus processos para melhor lidar com recursos para inovar.

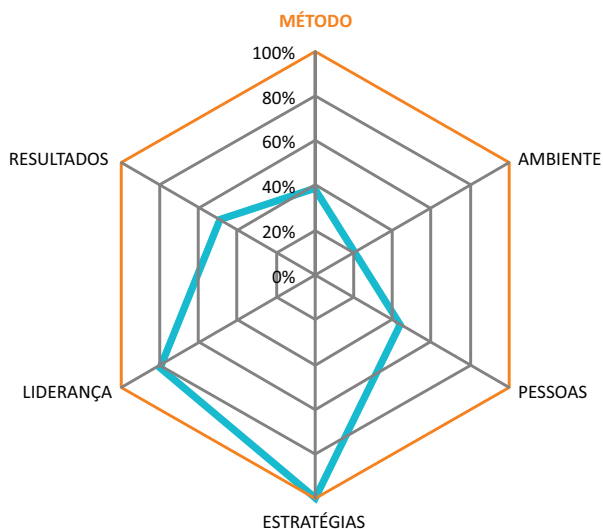


GRÁFICO 7.1 - Gráfico Radar do Diagnóstico PNI da empresa Rede Tecverde.
FONTE: Sistema de Monitoramento e Gestão Programa NAGI, abril de 2013

O Gráfico 7.2 ilustra os resultados obtidos no formulário de análise das práticas no processo de gestão da inovação pela empresa. Nesta perspectiva, a empresa Rede Tecverde possuía práticas bem desenvolvidas para levantamento e seleção de oportunidades de inovação, mas ainda precisava estruturar o desenvolvimento destas oportunidades, bem como a visualização do desempenho (eficiência e eficácia) do processo em si. Nos relatos do empresário, colhidos na entrevista, percebeu-se também que apesar de já serem utilizadas ferramentas eficientes, era necessário formalizá-las junto com a equipe da empresa, capacitando os colaboradores na sua utilização.

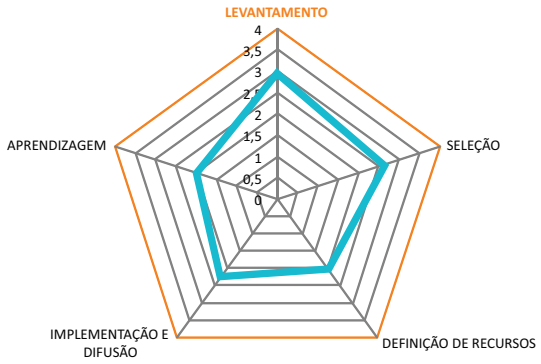


GRÁFICO 7.2 - Gráfico Radar do Relatório de Posicionamento da empresa Rede Tecverde.
FONTE: Sistema de Monitoramento e Gestão Programa Nagi, abril de 2013.

Em relação ao modelo de negócio da empresa, foram analisadas nove dimensões (segmento de clientes, ações de relacionamento, canais, proposta de valor, tipos de receitas, parceiros, atividades-chave, recursos-chave e custos principais), que também foram desdobradas num segundo nível de detalhes, abordando pontos específicos, como por exemplo planos de capacitação de profissionais, plano de comunicação em mídias sociais, benefícios para stakeholder, painéis de controle, gestão da qualidade, processos produtivos, logística, sistemas de informações e assuntos regulatórios.

O quadro do modelo de negócios proposto na metodologia Business Model Canvas, traz algumas perguntas-chave orientativas para serem respondidas, o que facilita o diagnóstico organizacional.

A Figura 7.1 ilustra as nove dimensões do modelo de negócio, que para efeitos de diagnóstico foram ranqueadas, e observou-se oportunidades de melhoria em 4 dimensões (ações de relacionamento, canais, atividades-chave e recursos-chave). As outras dimensões (proposta de valor, segmentos

de clientes, parcerias principais, estrutura de custos e fontes de receita) obtiveram avaliações bastante positivas e foram agrupadas em dois blocos (boas e excelentes).



FIGURA 7.1 - O Quadro do Modelo de Negócios (Canvas).

FONTE: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.

Os itens mais específicos, foram agrupados em 4 blocos (itens muito deficientes, itens fracos, itens bons ou regulares e itens excelentes). Isto permitiu à empresa fazer uma análise de suas forças e fraquezas do ambiente interno, traçando ações imediatas para melhorias. Pelo menos cinco itens, por exemplo, foram apontados como deficientes e tiveram ações recomendadas que foram imediatamente colocadas em prática pela empresa.

O diagnóstico permite identificar gaps de melhoria no ambiente interno da empresa. Neste sentido, é importante a transparência e a disponibilidade das informações.

Esta abordagem do modelo de negócios no Diagnóstico, foi importante por dois motivos: primeiro, por se tratar de uma empresa nascente e de base tecnológica, é essencial que ela esteja preparada para comunicar sua proposta de valor aos interessados. Depois, a importância se dá por reconhecer oportunidades de melhoria nas áreas funcionais básicas, como recursos humanos, marketing e produção, por exemplo.

A análise das informações, além de se pautar em referencial teórico que versa sobre o tema, considerou ainda um histórico sucinto de empresas do segmento (construção civil), e também casos de sucesso de empresas diversas que implementaram com sucesso o processo de gestão da inovação. Neste sentido, foi possível realizar considerações acerca das informações fornecidas no diagnóstico, demonstrando a relevância do que foi observado.





A Fiep – Federação das Indústrias do Paraná, em parceria com a UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná com apoio do CNPq, aplicou um diagnóstico chamado “Bússola da Inovação” em indústrias do Paraná. As publicações com os resultados sobre as práticas de inovação em diversos setores estão disponíveis em: www.bussoladainovacao.org.br

Pelas análises do quadro do modelo de negócios, ficou evidente que os elementos de mercado da proposta de valor da empresa estavam bem definidos, faltava portanto, definir os elementos que compõe a infraestrutura, como recursos e atividades, por exemplo. Novamente este diagnóstico, confirmou que os processos internos precisavam de amadurecimento.

Após as análises realizadas com as informações obtidas na entrevista direta feito no Diagnóstico, compilou-se o relatório de posicionamento, que foi repassado em um segundo encontro para a empresa. Esta visibilidade prévia da maturidade da empresa em relação ao processo de inovação, possibilitou incluir no planejamento estratégico da Rede Tecverde, as prioridades de investimento em inovação, bem como prioridades de implementação de novos processos de gestão.

Na etapa de Diagnóstico, foi determinante o envolvimento da alta direção da empresa, o que propiciou uma visão mais completa do todo e da visão de futuro dos negócios.

A fase de Diagnóstico para a Rede Tecverde foi determinante para a estruturação dos processos de inovação, já que fez apontamentos fundamentais sobre o modelo de negócio, não apenas sob a ótica estratégica mas também operacional. A empresa se reconheceu ao ler o relatório de posicionamento entregue na devolutiva e imediatamente passou a colocar em práticas algumas ações.

Análise do Ambiente Competitivo: o que acontece lá fora?

Prestar atenção no que ocorre nos arredores da empresa, é essencial para alinhar as estratégias de inovação, e atenta a isto a Rede Tecverde sempre prezou por manter informações sobre o mercado atualizadas. A tecnologia construtiva alemã *wood-frame* atualmente homologada pela Tecverde nos órgãos competentes no Brasil, foi fruto da parceria com o estado de *Baden-Württemberg* (Alemanha) para transferência de tecnologia, e é um exemplo do trabalho prospectivo que já é realizado pela empresa, num trabalho de vigilância tecnológica sistemático.

A abordagem de analisar o modelo de negócios no Diagnóstico, permitiu adiantar a coleta de informações sobre algumas variáveis do ambiente externo, tais como possíveis concorrentes, boas práticas da cadeia de fornecedores, riscos tecnológicos e tendências de mercado. Como a empresa tinha pouco menos de um ano de fundação, foram recuperadas as informações da Matriz SWOT, da análise de gaps da indústria da construção civil que os empresários haviam produzido e dados sobre o potencial de mercado de seu plano de negócios.

Várias ferramentas podem apoiar o empresário na busca por informações no ambiente externo. Porém, é essencial que o empresário consulte instituições de classe, de ciência e tecnologia ou até mesmo órgãos oficiais do governo que emitam periodicamente relatórios e indicadores sobre seu segmento. A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, possui em seu site, estudos setoriais que podem contribuir com sua pesquisa sobre o ambiente competitivo. Consulte: <http://www.abdi.com.br>

Estas informações, embora sejam fundamentais para a geração de novas oportunidades de inovação e mapeamentos dos riscos e das forças da indústria, principalmente no que tange a novos produtos e mercados, não foram aplicadas diretamente na consultoria do NAGI, já que na reunião de Diagnóstico, priorizou-se três frentes de trabalho para serem desenvolvidas.

Plano de Oportunidades de Inovação: identificar, priorizar e planejar.

Quando a empresa reconhece seu posicionamento no mercado e observa as oportunidades de negócios a partir da observação do contexto externo, pode com mais facilidade priorizar oportunidades de inovação, ou seja, traçar o plano de voo. Para a geração do plano de oportunidades de inovação, foi organizada uma reunião com o comitê de inovação da empresa Rede Tecverde, onde foram listadas as principais oportunidades para discussão e priorização.

Como as informações do ambiente competitivo estavam bastante consistentes e atualizadas, a empresa teve segurança em validar as demandas. Estas demandas foram reavaliadas pelo comitê de inovação da Rede Tecverde, sendo criticadas por critérios como risco operacional, retorno do investimento, tempo de implementação, melhoria da imagem da empresa e alinhamento estratégico.





Como ferramenta de apoio, foi utilizado um template de plano de ação (o quê, como, quem, porquê, quanto e onde) para dimensionar tempo e esforço em cada uma das oportunidades.

Uso do Design Estratégico para potencializar o Relacionamento

A definição desta oportunidade como prioritária para a Rede Tecverde, deveu-se ao fato da empresa necessitar entender melhor o comportamento de um novo público-alvo para seus produtos, e poder desta forma, apoiar com informações mercadológicas seus futuros clientes - as construtoras. O uso do design estratégico, além também realizar uma análise do ambiente competitivo, foca no universo do usuário, observando e elencando suas necessidades, anseios e comportamentos pré e pós compra (Figura 7.2).

O quê	Como	Quem	Porquê	Quanto	Onde	Até quando
Pesquisa de Design Estratégico para adequação do plano de comunicação e confecção de material lúdico e orientativo para consumidor final.	Contratação de Escritório de Design para realização dos estudos e confecção do material	Comité da Rede Tecverde + Escritório de Design	Para melhorar o plano de comunicação e projetos arquitetônicos direcionados para perfis mais presentes de consumidores da Classe C.	Contrapartida da empresa em relação aos recursos captados.	Senai + Design	Julho/2014

Status: 40% concluído

FIGURA 7.2- Adaptação ilustrativa de uma oportunidade de inovação da Rede Tecverde
FONTE: Consultoria do Programa NAGI

A contratação do Senai+Design, por intermédio da consultoria do Programa NAGI, possibilitou um “checkup de design estratégico”, tendo em vista que a tecnologia Tecverde começaria a ser utilizada nas construções de casas pro segmento “Faixa 2” do programa “Minha Casa Minha Vida” do Governo Federal. As moradias desta categoria do programa, foca no consumidor da classe C. O checkup, espera entender o que está envolvido nesse fluxo de consumo, já que o poder de escolha e exigência dessa classe é superior aos da “Faixa 1”.

A motivação dos trabalhos é de que como o negócio da Rede Tecverde é B2B, a indústria precisa se assegurar de estar conectada ao comportamento deste consumidor, aumentando a assertividade dos projetos e transmitindo segurança aos seus clientes. Uma possibilidade de desdobramento do trabalho é apontamento de oportunidades estratégicas considerando um reposicionamento do produto.

Para isto, serão realizados três tarefas principais: a) benchmarking com 3 marcas que atuam no mesmo segmento dentro e fora do Brasil para entender pontos fortes na forma relacionamento; b) Entrevista com consumidores: conversar com o público-alvo para compreender melhor as necessida-

des e colher impressões sobre o produto e processo de compra; c) Estudo sobre a classe C: revisão de publicações sobre o comportamento e características principais do consumidor da classe C em relação ao uso da habitação e mobiliário. Mapeamento de *personas* para melhor nortear os projetos arquitetônicos.

O uso de *personas* é bastante comum nos trabalhos de *design* estratégico, pois aponta as principais características comportamentais do público, facilitando finalmente, traçar ações de relacionamento e canais mais adequados ao processo de compra.

Captação de Fomento para Ensaios Laboratoriais

A fase de realização de ensaios laboratoriais, constitui etapa essencial para aperfeiçoamento tecnológico e lançamento de novos produtos, que envolvam engenharia avançada e grau de novidade para o setor. Não apenas para analisar a viabilidade técnica, mas também para garantir a segurança o desempenho frente às exigências do mercado e normas de órgãos reguladores.

Considerando esta premissa, a Rede Tecverde, contou com apoio do Programa NAGI para elaborar um projeto de captação, que resultou na obtenção de recursos do Sebraetec Inovação, linha de subsídio do Sebrae/PR para apoio no desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Desta forma, com os resultados dos ensaios, será possível diversificar sua linha de produtos (com projetos arquitetônicos diferenciados), ampliando sua fatia de mercado no segmento da construção civil e oportunizando a outras construtoras fazerem uso da tecnologia em seus processos construtivos, com aval do Governo Federal.

Esta ação, demandou uma reunião de duas horas para estruturar uma primeira versão do projeto, que foi submetida aos gestores do Sebrae/PR. O Sebrae/PR, possui uma metodologia própria aplicada por um comitê de avaliação, e após o feedback, foram realizados ajustes no projeto, que foi aprovado e proporcionou a liberação dos recursos para contratação dos ensaios laboratoriais (Figura 7.3).

José Márcio Fernandes, sócio-diretor da empresa, enaltece o importante papel da consultoria em aproximar pequenas empresas de instrumentos de inovação: “através do NAGI tivemos conhecimento de formas de fomento e parceiro que possibilitassem alavancar o nosso negócio, neste contexto o SEBRAE surgiu como um parceiro natural para complementar os trabalhos do NAGI. O NAGI é um excelente programa para empresas que buscam assumir uma posição diferenciada no mercado e que acreditam na inovação como um fator de competitividade”, conclui o sócio-diretor da Rede Tecverde.



O quê	Como	Quem	Porquê	Quanto	Onde	Até quando
Captação de Recursos de Fomento à Inovação para Execução de Ensaios Laboratoriais para Aperfeiçoamento Tecnológico	Exploração de fontes de fomento e reunião com o SEBRAE para entender melhor o Sebratec Inovação. Preencher template de objeto.	Comitê da Rede Tecverde	Para homologar novas possibilidades de produtos (novos tipos de moradias) com tecnologia aperfeiçoada e dentro das normas de segurança	Contrapartida da empresa em relação aos recursos captados	Sebrae, Finep, Fiep, Fundação Araucária, BRDE	Janeiro/2014

Status: 80% concluído

FIGURA 7.3 - Adaptação ilustrativa de uma oportunidade de inovação da Rede Tecverde
FONTE: Consultoria do Programa NAGI

Gibi de boas vindas e sensibilização do consumidor

O setor da construção civil no Brasil, é bastante conservador nas suas práticas de mercado e essa característica impacta muito na experiência tida pelo consumidor no processo de compra dos imóveis. Além de complexos, os documentos padrão, como o memorial descritivo do imóvel, possuem linguagem formal e não incluem informações importante para orientações de uso do imóvel, por exemplo.

Diante disto, a consultoria em Design Estratégico realizada pelo Senai + Design, propiciou ainda a confecção de um gibi (Figuras 7.4 e 7.5). A ideia é de forma didática, orientar crianças e adultos de todas as idades, com relação às boas práticas de uso do imóvel. Com o gibi, será possível ter informações básicas e aplicáveis ao dia-a-dia do morador, para que ele tire o melhor proveito do imóvel e desmistifique as dúvidas sobre o método construtivo que é novo no Brasil.



FIGURA 7.4 - Amostra do Gibi da Rede Tecverde
FONTE: Consultoria em Design Estratégico



FIGURA 7.5 - Amostra do Gibi da Rede Tecverde.
FONTE: Consultoria em Design Estratégico

Alguns moradores, por exemplo, possuem dúvidas do que pode ser parafusado na parede e de como realizar limpeza do imóvel. Estas pequenas dúvidas, constituem uma oportunidade de gerar maior empatia com o cliente, já que o gibi é amigável e tem uma linguagem acessível. A primeira versão foi impressa em maio de 2014, e o primeiro piloto do material será distribuído para novos proprietários de imóveis do programa de habitação social do Governo Federal “Minha Casa Minha Vida”.

Os consultores do Senai+Design, destacam ser inovadora a abordagem de relacionamento com o público neste segmento, já que o segmento da construção civil é bastante tímida em ações de relacionamento no pós-venda com os proprietários. Outras versões de gibis e manuais mais lúdicos, serão confeccionados para outros públicos e produtos do portfólio Tecverde.

Desenho de um processo de gestão da inovação customizado

Uma das prioridades identificadas com ajuda do diagnóstico, foi escrever um processo de gestão de inovação, que pudesse dar tratativa às ideias não apenas vindas de colaboradores, mas também da rede de parceiros. Além disto, a empresa precisava sistematizar a condução de projetos de inovação aberta em diferentes estágios de maturidade do escopo. Neste sentido, a consultoria do NAGI apoiou com o compartilhamento de conhe-



cimento, possíveis atividades e tarefas que este processo deveria considerar, para que os participantes desta rede, percebessem valor em sua contribuição.

A empresa colocou em pratica as recomendações da consultoria, e contratou profissionais capacitados para, não apenas ajudarem a detalhar os processos de inovação da Rede Tecverde, mas também pilotar sua primeira versão, aproveitando a captação de ideias que já se encontra em andamento com ferramentas previamente utilizadas. A Figura 7.6 ilustra o resumo desta demanda.

O quê	Como	Quem	Porquê	Quanto	Onde	Até quando
Elaboração do processo de gestão da inovação «com a cara da Rede Tecverde»;	Contratando especialistas, validando com testes piloto com ajuda do Senai, desenhando fluxogramas, validando em reuniões, testando ferramentas.	Comitê da Rede Tecverde	Para dar tratativas para problemas do cotidiano, ideias de colaboradores, projetos com potencial inovador.	Horas dos colaboradores envolvidos, contrapartida na consultoria do NAGI, valor de investimento nas ferramentas.	Pesquisas de boas práticas, revisão de literatura, estudo da metodologia do NAGI, reuniões na sede da empresa.	Junho/2014

Status: 50% concluído

FIGURA 7.6 - Adaptação ilustrativa de uma oportunidade da Rede Tecverde.
FONTE: Consultoria do Programa NAGI

Nesta etapa, foi realizada uma reunião de planejamento da etapa, onde foram preparados dois *workshops* para avançar com o tema. O primeiro, teve a participação de dois colaboradores da área de inovação, dois sócios-diretores e o consultor do NAGI, e preocupou-se em incrementar os processos, a partir do que era recomendado nas fases de Capacitação e “PGI – processo de gestão da inovação”. Atividades e tarefas que envolviam inovação. O segundo *workshop*, contou com aproximadamente 15 convidados, de diversas instituições que participam da rede da empresa, onde as pessoas poderiam contribuir com novas ideias.

As ideias geradas neste *workshop* irão seguir o trajeto desenhado pela equipe, na definição do processo de inovação. Até o fechamento deste case, a empresa ainda não havia encerrado o primeiro ciclo de avaliação das ideias, porém o processo tem se mostrado bastante promissor e irá contribuir com a sustentabilidade da empresa no longo prazo, subsidiando o planejamento estratégico e a visão de futuro da empresa.



Conclusões dos trabalhos

De acordo com o sócio-diretor da Rede Tecverde, José Márcio Fernandes, a experiência com a consultoria do NAGI foi enriquecedora, “possibilitando a Tecverde preparar-se de forma sólida para atingir outros níveis de desempenho do negócio de maneira sustentável”. Com relação à contribuição da consultoria para a empresa, Fernandes ressalta que “apesar de ser uma empresa inovadora e criativa, a Tecverde se preocupou que isso fosse um processo constante e duradouro. Desta forma, foram estruturados processos de gestão da inovação, práticas de criatividade de forma regular, mapeadas e tratadas cada uma das parcerias estratégicas e criada uma equipe focada na manutenção do processo de inovação dentro da empresa.”

Com os trabalhos da consultoria encerrados, foi possível aplicar os formulários de avaliação de qualidade e eficácia da consultoria, onde apontou-se os resultados positivos gerados pelas atividades propostas na consultoria. Hoje, a Rede Tecverde possui um processo customizado e eficiente de gestão da inovação, onde além de gerar novas oportunidades de negócio, é possível desenvolver projetos de aperfeiçoamento tecnológico, produtos e serviços inovadores com apoio de uma rede de fornecedores e parceiros.

Agradecimentos e créditos

No âmbito do programa NAGI os trabalhos realizados na empresa Rede Tecverde foram conduzidos e elaborados por André Turetta, pesquisador bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq, pelo projeto Rede de Núcleos de Inovação da CNI - Confederação Nacional da Indústria.

7.4 O caso da Barion & Cia - média empresa

Na Barion & Cia, a co-criação de novas oportunidades de negócios com colaboradores e parceiros valorizou a cultura da inovação.

Inovação no DNA da empresa



A paranaense Barion & Cia, é uma empresa tradicional no segmento alimentício, fundada em 1960 pela família Barion, começou as atividades focando na distribuição de gêneros alimentícios como biscoitos, confeitos, chocolates e similares. Inaugurou em 1971 sua fábrica própria, que possibilitaria tornar o sonho da família realidade: lançar seus próprios produtos. Com a *expertise*

reconhecida na produção de *wafer* e combinações irresistíveis do chocolate, atraiu a atenção de grandes marcas e fornecedores nacionais.

Além de ter sua própria marca, a fábrica da Barion também atende à produção terceirizada de grandes empresas do segmento, que reconhecem a empresa como um competidor exemplar e também grande parceiro de negócios. A Barion prima pelo planejamento e comunicação de sua marca, passando pela inovação contínua em seus processos e embalagens, e conta com programas de qualidade que asseguram a confiança e a credibilidade de seus clientes e consumidores.

Tal competência, não se conquista facilmente: a empresa investe continuamente em capacitações e programas que elevem o nível de conhecimento técnico e de gestão de sua equipe, e participa ativamente de ações promovidas pelo sindicato da categoria, o Sincabima (Sindicato das Indústrias de Cacau e Balas, Massas, Biscoitos, Doces e Conservas Alimentícios do Paraná) e do Sistema Fiep (Federação das Indústrias do Estado do Paraná).

Na estratégia de atuação, além de ofertar com qualidade, garantindo a perenidade da empresa e a satisfação de seus consumidores, dois pontos nos chamam bastante atenção: a Barion tem como valores fundamentais o bem estar de seus colaboradores e a busca pela inovação. Em 2013, buscou capacitar-se através do Programa NAGI, promovido pelo Sistema Fiep, para agregar ao seu plano estratégico, novas possibilidades de negócios, que perpassassem por novas tecnologias, produtos e incremento de valor para seus negócios.



Historicamente a Barion não para de inovar: apostou e lucrou com a receita de pão-de-mel da bisavó da família, que impulsionou a empresa em 1978, ampliando a distribuição para todo território nacional; foi pioneira com a inauguração da planta fabril para rolinhos *wafer* (o famoso “Tubetes”) em 1985; e investiu pesado em tecnologia, infraestrutura e recursos humanos em 2005 quando inaugura sua nova fábrica em Colombo-PR com 10.000m², passando a exportar para países do Mercosul.

Inovar é fazer diferente, até mesmo no jeito de inovar

Toda inovação pressupõe o risco, e a Barion sempre aplicou com zelo ferramentas e metodologias na análise da viabilidade técnica e econômica de suas ideias e projetos. Porém, com o dinamismo e complexidade do mercado atual, os processos tradicionais para lançamento de novos produtos ou desenvolvimento de novas oportunidades de negócio,

acabam se revelando insuficientes pois demandam dados que o empreendedor nem sempre possui.

Diante disto, o Programa NAGI propôs para a Barion um cronograma de trabalho que pressupunha o envolvimento dos colaboradores no processo de identificação, priorização e validação das oportunidades de negócio. O diferencial do trabalho foi a flexibilidade da metodologia de consultoria utilizada e a realização de workshops colaborativos, onde os funcionários se engajaram e interagiram para superar as expectativas da consultoria.

A proposta de trabalho foi bem aceita pela equipe de gestores da empresa, principalmente pela Gerência de Marketing e Inovação, que assumiu o papel de angariar fontes de fomento e novas ferramentas que viabilizassem um processo de gestão da inovação condizente com o reposicionamento da empresa estabelecido em 2010 para potencializar sua marca e seu volume de vendas. Após a adesão da empresa ao programa, foi agendada pelos consultores do Senai a primeira reunião para Diagnóstico da empresa.

Diagnóstico participativo, momento de se reconhecer

A etapa de diagnóstico na Barion, além de reunir os principais gestores para discutir sobre pontos fortes e fracos das áreas funcionais, possibilitou de imediato balizar as expectativas quanto aos resultados do trabalho e municiar os consultores com informações sobre o negócio da empresa. O diagnóstico organizacional, além de possibilitar compreender o posicionamento da empresa frente ao mercado, enxergando a relação que ela mantém com as forças do ambiente industrial, também levou a equipe de gestores da empresa a um processo de reflexão.

Nesta reunião, participaram seis gestores da empresa: diretoria administrativo-financeira, gerência marketing e inovação, gerência contábil-controladoria, gerência comercial, gerência de produção e qualidade. É importante destacar que além dos principais gestores, os sócios-investidores da empresa apoiaram e participaram ativamente do processo de consultoria. Este envolvimento foi determinante para o engajamento da equipe e valorização das ações que se desdobrariam mais tarde.

A reunião teve cinco horas de duração e abordou pontos importantes, tais como processos operacionais, relações comerciais, saúde financeira, estratégias de marketing e comunicação e políticas de recursos humanos. A análise do ambiente interno é importante para que a empresa mapeie de imediato oportunidades de melhoria, não apenas no que se refere à produto, mas também à processos e práticas organizacionais, conforme conceito de inovação estabelecido no Manual de Oslo. O diagnóstico torna mais visível ainda, possíveis vetores ou obstáculos para as ideias que ainda vão surgir nas fases seguintes da consultoria.





A compilação das informações foi feita pelos consultores, possibilitando o agendamento de uma reunião de devolutiva. Esta reunião contou com dois consultores do Senai, da diretoria administrativo-financeira e gerência de marketing e inovação da empresa. Como toda entrevista foi transcrita, foi possível gerar uma nuvem de *tags* que evidenciou os termos mais recorrentes no discurso da equipe durante o diagnóstico, além de apontar o grau de maturidade e profissionalismo em diversos pontos.

A reunião de devolutiva é essencial, pois valoriza as informações geradas pela empresa, e permite que além dela gerir o aprendizado da primeira etapa da consultoria, já coloque em prática algumas correções, além de balizar o profissional da consultoria sobre diferentes percepções e pontos de vista, a partir do posicionamento estratégico da empresa. Neste reunião, aproveitou-se para eleger ainda os critérios que ajudariam na priorização das ideias e oportunidades geradas pela consultoria, bem como para dimensionar o próximo encontro.

Capacitação: entender a inovação antes de sair fazendo

A segunda etapa da consultoria imediatamente após o diagnóstico, seria a capacitação da equipe selecionada para participar do processo de consultoria. Como a metodologia do NAGI pressupõe que a principal fonte de inovação em uma empresa é a própria equipe de colaboradores, esta precisa ser devidamente envolvida desde o início do processo, de modo a estimular a criatividade e garantir a assertividade da participação de cada um. Os gestores então montaram uma equipe multidisciplinar para conhecer os conceitos e ferramentas da gestão da inovação.

A capacitação contou com vinte colaboradores da empresa, do nível técnico ao estratégico. Na capacitação foram apresentados casos práticos de sucesso em inovação, além de desmistificar que inovação é um tema complexo e apenas para grandes empresas. No *workshop* intitulado “nivelamento de conceitos”, preocupou-se em diferenciar invenção de inovação, e que mais importante do que o grau de ineditismo da ideia, para ser inovação, precisa pressupor resultado e impacto positivo nos números da empresa.



Valorizou-se na capacitação a necessidade da empresa desenvolver competências-chave como criatividade, ambiente propício, comunicação, liderança, capacitação e reconhecimento dos envolvidos no processo de inovação.



Tais competências foram relacionadas ao sucesso de se observar o ambiente competitivo e codificar isto em valor para o consumidor final. A prospecção e o estudo de tendências de mercado e concorrência por exemplo, pode resultar numa melhoria de processos de fabricação, resultando em diminuição de desperdícios. Também apontou-se como empresas escalaram seus produtos, a partir do posicionamento da marca e do plano de comunicação implementando em novos canais de venda e melhores ações de relacionamento.

A capacitação se iniciou com a devolutiva resumida da etapa de diagnóstico, o que garantiu transparência ao processo de consultoria, ganhando o apoio da equipe envolvida. Desta forma, os colaboradores perceberam que poderiam gerar ideias não apenas sobre produtos, mas também ideias que melhorassem diretamente seus métodos de trabalho.

Finalmente, a capacitação ressaltou a importância da gestão de projetos para que as ideias fossem implementadas com sucesso e do compartilhamento de informações entre os facilitadores e executores das ideias, caracterizando a gestão do conhecimento da empresa. Esta ênfase em projetos, demanda da gestão organizacional, planejamento e monitoramento de informações, principalmente através de indicadores de desempenho da empresa.

Com as dinâmicas de grupo, ficou mais fácil compreender como estes ingredientes fazem a diferença na entrega do produto ao mercado. Ao final da capacitação, foram repassados livros da coleção UTFInova para que a empresa pudesse de forma autônoma, incentivar o desenvolvimento de seus colaboradores no tema, conhecendo as principais etapas de um processo de gestão da inovação.

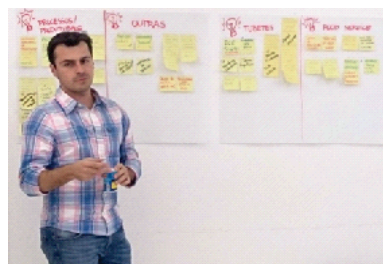
Workshop de geração de ideias e priorização de oportunidades

No caso da Barion, optou-se por gerar oportunidades a partir de duas fontes principais: a primeira, com vistas para o diagnóstico do ambiente interno, que considerava as práticas atuais de inovação e posicionamento da empresa. E a segunda, a partir de tendências de três tipos: do segmento alimentício, de macrotendências do comportamento do consumidor e do *benchmarking* de marcas que reposicionaram seus planos de *marketing*.

O *workshop* foi iniciado com a apresentação destas tendências, como insumo para as atividades seguintes. Abordou-se a importância da criatividade e do pensamento divergente, através da aplicação de três rápidas dinâmicas de grupo. A primeira, estimulava os participantes a ampliarem a visão, dando novos usos a objetos já conhecidos. A segunda, tinha cunho de relaxamento, para estimular os sentidos e trabalhava com música. E a última dinâmica, tratou de evidenciar a importância da atitude “bote para fazer, ouse”, com um exercício descontraído e divertido, que

premiava quem “sacasse” o intuito da dinâmica.

A empresa tomou a iniciativa de convidar para este evento, parceiros prestadores de serviços da empresa para também apoiarem no processo de *brainstorm*. Um exemplo foi o envolvimento do consultor de *marketing* e *branding* que já atuava em parceria com a empresa há mais de dois anos. Isto enriqueceu as possibilidades de ideias atrativas para o mercado, já que ele possuía além de conhecimento técnico, conhecimento sobre o negócio da empresa.



O *workshop* transcorreu por oito horas, e após a primeira etapa (aquecimento), passou-se à etapa mais prática onde a equipe tinha que “colocar a mão na massa”, gerando ideias por rodadas de *brainstorms*. Os participantes foram divididos em grupos criativos menores e geraram ideias em quatro categorias diferentes: inovação em um determinado produto, melhoria/novos processos da fábrica, inovação em um canal de distribuição e segmento de clientes específicos e categoria livre.

A equipe se envolveu ativamente no processo criativo, o que possibilitou a geração de um banco de ideias com 332 palpites. Estes palpites entraram em votação pelos grupos menores, onde se elegeram seis ideias a serem priorizadas. Estas seis ideias (mais votadas), passaram finalmente por dois filtros (matrizes de priorização), onde julgava-se de acordo com critérios previamente definidos pela empresa: Custo de Investimento versus Potencial de Retorno e Tempo de Implementação versus Custos de Investimento.

As três ideias que mais apareceram nos melhores quadrantes de ambas as matrizes, foram as “vencedoras” do *Workshop*. O ponto alto desta metodologia, foi a transparência do método de eleição das oportunidades de negócios a serem desenvolvidas. Das oportunidades priorizadas, duas diziam respeito ao desenvolvimento de novos produtos (sendo que uma, focava na inovação do *design* de embalagem) e uma se referia à investimentos num novo canal de comercialização e distribuição. No entanto, as demais ideias não foram descartadas: a empresa criou um comitê de para analisar, priorizar e desenvolver as mais interessantes do



ponto de vista mercadológico, econômico e tecnológico.

Workshop de Desenvolvimento dos Modelos de Negócio

Se por um lado a inovação não precisa ser algo complexo, por outro, requer muito esforço, engajamento e dedicação da parte de quem quer transformar uma ideia em resultados. Após definir as oportunidades de inovação, a consultoria propôs utilizar o *Business Model Canvas*, metodologia que facilita a comunicação e co-criação de negócios em equipe, para aprimorar as possibilidades. Assim, novamente a equipe se reuniu para conhecer e aplicar a ferramenta nas oportunidades.

O primeiro momento do encontro, foi utilizado para contextualizar o uso da ferramenta e explicar como os trabalhos iriam transcorrer. A capacitação ocorreu na sede do sindicato do qual a empresa é filiada e teve a duração de oito horas. A empresa preparou um café da manhã de recepção para os colaboradores, que funcionou com uma “injeção de ânimo” na equipe. Após explicar o funcionamento da ferramenta, foram constituídos os três grupos criativos, que seriam responsáveis por construir e validar os modelos de negócio.

O segundo momento do encontro, focou no desenvolvimento das oportunidades. A ideia era, utilizar o quadro do modelo de negócios, para gerar ideias sobre como viabilizar a oportunidade. Pensando nas nove dimensões do *canvas*, os participantes opinaram sobre quais os impactos que as oportunidades teriam ou demandariam, em termos de ações de relacionamento, segmentos de clientes, atributos dos produtos e serviços (valor), tipos de receita, custos principais, atividades e recursos-chave e parceiros principais para o negócio.

Para cada *canvas* construído, foi solicitado ao grupo ilustrar e expor a oportunidade desenvolvida para todos, assim foi possível uma avaliação conjunta de cada apresentação. As opiniões dos colegas foram importantes para que o grupo repensasse as estratégias pensadas para viabilizar as oportunidades. Após as apresentações, a consultoria propôs que fosse construído um plano de ação por cada grupo, a fim de validar os palpites gerados para o *canvas*.

Esta atividade de construção do plano de ação, é essencial para questionar o modelo de negócios construído e perceber de maneira ágil a viabilidade dos palpites. Desta forma, as equipes escreveram ações como visita à possíveis futuros concorrentes, conversas com fornecedores, entrevista com público-alvo, pesquisa de canais de distribuição, dentre outras. Assim a empresa, teria autonomia para tocar o processo de implementação das oportunidades, a partir do que percebesse e constatasse em campo (ambiente real).





A partir daí, o comitê de inovação da empresa, passa a fazer a gestão destes projetos e acompanhar cada uma das equipes em suas buscas em campo para lapidar as oportunidades e torna-las negócios rentáveis para empresa. Neste ponto, o papel da consultoria em apoiar na identificação de novas oportunidades de negócio se encerra e pensa-se a respeito de tornar este processo contínuo e sistematizado na empresa, para que ele garanta um planejamento estratégico mais ativo e coerente com as demandas de mercado.

Experimentamos a identificação de oportunidades, e agora?

Após a conclusão das atividades, a consultoria realizou duas visitas técnicas para falar sobre o processo de gestão da empresa e entender o status em que as oportunidades identificadas se encontravam. Nestas reuniões com a representante do comitê de inovação da empresa, ficou evidente que a maturidade inovativa da empresa havia aumentado, pois já preocupava-se em investir no desenvolvimento de competências para gerenciamento avançado de projetos e na sistematização do processo de inovação.

Um das ações que a Barion colocou em prática para compor o processo de gestão da inovação, foi o calendário de capacitações em temas de interesse da empresa para os colaboradores. Além disto, vem constantemente melhorando suas ações de endomarketing para otimizar a comunicação interna. Apesar de ser uma empresa tradicional e familiar, a Barion se esforça para tornar os processos cada vez mais profissionais e geridos a partir de critérios técnicos.

Foi bastante gratificante para os consultores ainda, receber a notícia de que além de ir a campo validar as hipóteses levantados no *Workshop* de Modelo de Negócios, ocorreu ainda a prototipação e testes de conceito dos novos produtos identificados na etapa de geração de ideias. Esta proatividade evidencia que a empresa realmente conectou a proposta da consultoria com seus processos atuais de lançamento de novos produtos.

Também houve grande aproveitamento do processo genérico de gestão da inovação sugerido pela consultoria, onde o comitê de inovação está de maneira proativa customizando e adequando para a realidade do negócio, a fim de garantir que a empresa não perca de vista novas oportunidades de negócio ou deixe de aproveitar as ideias dos colaboradores.

Um indicador de sucesso do movimento que o Programa NAGI provocou na empresa, foi a submissão de uma das oportunidades identificadas para o Edital do Inova Talentos, iniciativa do IEL Nacional. O programa é operado pelos IEL nos estados em parceria com o CNPq e

concede bolsas de trainee capacitados em gestão de projetos de inovação, para apoiar as empresas no desenvolvimento de suas oportunidades inovadoras. Além de estimular a empregabilidade de profissionais de alta performance recém formados, o programa permite que a inovação seja um tema recorrente nas empresas.

Pela maturidade e potencial do projeto submetido, a Barion & Cia foi contemplada com uma bolsa trainee, e receberá um bolsista do CNPq para apoiar nos processos de inovação da empresa. Isto indica que além de levantar ideias, a empresa está realizando a gestão do conhecimento e afinando seus instrumentos para tornar a gestão da inovação estratégica para os negócios da empresa. A Gerente de Marketing e Inovação, menciona que o lançamento de novos produtos será pensado diferente pela empresa, bem como o envolvimento dos colaboradores será fundamental nos novos projetos, para a co-criação de soluções.

Nas palavras de Fernanda Barion, "o Programa NAGI proporcionou à empresa o conhecimento aplicado das melhores práticas da gestão da inovação, contribuindo para que inúmeras ações surgissem dentro da empresa com o objetivo de tornar o processo de inovação cíclico. Outro benefício trazido pelo programa foi o acompanhamento posterior de profissionais com o objetivo de auxiliar na identificação de diversas oportunidades que pudessem apoiar os projetos identificados. Para empresas que tem como objetivo encontrar oportunidades de inovação de forma rápida e eficaz o Programa Nagi pode auxiliar a alcançá-lo", conclui a Gerente de Marketing e Inovação da empresa.

Agradecimentos e créditos

No âmbito do programa NAGI os trabalhos realizados na empresa Barion & Cia. foram conduzidos e elaborados por André Turetta, pesquisador bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq, pelo projeto Rede de Núcleos de Inovação da CNI - Confederação Nacional da Indústria, com apoio de Marianne Reinhardt Rohrig, consultora do Senai PR.





7.5 O caso da Ibema - grande empresa

Novo patamar da Gestão da Inovação na Ibema

A competitividade do setor demanda investimento em Gestão da Inovação

No contexto mundial, o setor de papel e celulose brasileiro está em décima primeira posição. O Brasil apresenta um crescimento médio de produção anual de 7,5% na celulose, e de quase 6% a.a. na fabricação de papel e papelão. Esses números consolidam o país em posição muito positiva também quando se compara o ritmo de crescimento dos 10 maiores produtores mundiais.

As projeções indicam uma taxa de crescimento de 2% na produção de papel e papelão. Para isto, as empresas vivem um momento importante tanto de novos projetos industriais como de expansão e atualização tecnológica e desenvolvimento sustentável. Atingir esta perspectiva impõe que as empresas fortaleçam cada vez mais suas capacidades inovativas e estejam cada vez mais preparadas para inovarem de maneira planejada e estruturada, não mais por acaso, com práticas efetivas de gestão da inovação.

Para a Ibema, participar do Programa NAGI foi uma possibilidade de reunir um conjunto de práticas de gestão da inovação para a sistematização da inovação de forma processual e estruturada dentro da empresa. O objetivo foi incorporar a metodologia proposta e aprender a gerar, explorar e implantar continuamente oportunidades inovadoras.

Ibema compete pela inovação no setor de papel cartão

A Ibema tem como *core business* a produção de papel cartão. Possui capacidade instalada para 108.000 toneladas/ano, o que coloca a Ibema como a terceira maior empresa do setor no Brasil. O relevo, o clima e o solo permitem o uso adequado dos recursos hídricos e de matéria-prima. Sua posição privilegiada a coloca simultaneamente perto da capital do estado, do principal porto da região sul do Brasil e de entroncamentos rodoviários e ferroviários para todo o Mercosul.

Os principais segmentos atendidos pela Ibema com o papel cartão produzido são em embalagens nos segmentos farmacêuticos, cosméticos, perfumaria, higiene pessoal, limpeza, calçados, vestuário, alimentícios, automotivo, brinquedos e acoplamentos.

No ano de 2012, a Ibema saiu da estratégia tradicional e em algumas visões consolidou uma estratégia ofensiva e oportunista. Para a Ibema as inovações resultam das evoluções tecnológicas e das necessidades do mercado. As fontes que alimentam as inovações passam por interações com parceiros, clientes e fornecedores, assim como pelo estímulo interno à

proposição e criação de ideias inovadoras. Atualmente, as inovações são predominantemente relativas ao processo produtivo.

As ações que se destacam para consolidar a estratégia de inovação da Ibema são:

1º Programa Inspiração, que motiva os funcionários a participar com suas ideias, principalmente para a redução de custos. Diversificação do produto com base em benchmarking de melhores práticas.

2º Customização e criação de uma identidade própria que é reconhecida pelo mercado.

3º Parceria com Instituições de Pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos para oferecer opções ao mercado em função de demanda baixa dos produtos existentes.

A modalidade principal de negócio da Ibema é a produção e comercialização de papel cartão para uso em embalagens e em produtos promocionais e editoriais, a partir do uso de uma base florestal e da geração própria de energia elétrica.

A produção de papel cartão é dependente de celulose e polpa de alto rendimento. A celulose é adquirida no mercado. A polpa de alto rendimento é produzida no próprio site, além de comprar a necessidade adicional da demanda. Para se produzir este tipo de polpa é fundamental a fonte de madeira e de energia elétrica.

A atuação no ramo de papel cartão é basicamente como produtor, porém com a intenção de crescer na distribuição e comercialização do papel cartão produzido. A perspectiva da Ibema é se tornar a segunda maior empresa na comercialização de papel cartão do país e para isto Ibema tem foco no atingimento das metas de forma sustentável de toda a sua cadeia produtiva.

Da inovação à gestão da inovação

A principal motivação da Ibema em participar do Programa NAGI foi fortalecer as práticas existentes e os trabalhos realizados pelo Comitê de Inovação. Os resultados dos dezoito primeiros meses de atuação do Comitê de Inovação trouxeram retorno acima de R\$ 1 milhão e as ideias foram aplicadas no âmbito da redução de custos e na geração de valor.

O Programa NAGI veio complementar as ações do Comitê de Inovação, em atuação há apenas dois anos. É uma forma de estruturar a Inovação dentro da Ibema e ampliar a abrangência da inovação para produtos inovadores com alto valor agregado que contribuam na consolidação de um novo posicionamento de mercado.





Ainda, o Programa NAGI abriu a possibilidade de se transferir para a equipe Ibema novas metodologias de trabalho em gestão da inovação. O que conduz a instrumentalização da empresa para o planejamento da inovação, distribuição clara de tarefas e responsabilidades, redução de falhas de comunicação, abertura ao aprendizado e a assumir riscos calculados, além de ganhar em velocidade e sinergia componente muito importante para competitividade por meio da inovação.

A importância atribuída pela Ibema à inovação e as metas almejadas demonstram a necessidade de fortificar uma política de desenvolvimento de novos produtos para que os espaços de criação passem a ser plenamente aceitos pela organização, bem como, melhorar a comunicação com o mercado para o aumento da percepção pelos clientes do valor da inovação.

Outro desafio da aplicação do Programa NAGI para a Ibema foi de incorporar o processo de inovação à cultura de empresa para estabilizar e aumentar seus resultados. Além de, criar uma vinculação da Inovação com o plano estratégico no que diz respeito aos indicadores e metas.

Diagnóstico, o primeiro nivelamento sobre inovação

Tendo em vista a complexidade estrutural de uma grande empresa e que parte da equipe Ibema participante do Programa NAGI estava em outro localidade, optou-se por dividir o diagnóstico com base nas competências de cada colaborador. Desta forma, o diagnóstico estratégico foi dividido em 5 partes e respondido a distância pelos integrantes da equipe. Vale destacar que estes integrantes da equipe fazem parte do Comitê de Inovação.

As áreas envolvidas para responder tanto o diagnóstico estratégico quanto o diagnóstico PNI (Prêmio Nacional de Inovação) foram: diretoria de operações, gestão da inovação, gestão de pessoas, planejamento estratégico e produção.

Em relação às dimensões analisadas no diagnóstico PNI, as que mais apresentaram potencial de melhoria no que tange os esforços de inovação da Ibema foram: Resultados e Ambiente.

No que concerne à dimensão resultados foi possível mapear a necessidade de implantar *workshops* de gestão de inovação e de levantamento de ideias para gerar novos resultados, assim como a revisar os indicadores de inovação e faturamento e sua sistemática de levantamento para mensurar o quanto está efetivamente sendo atingido com a inovação.

Na dimensão ambiente as evidências apontam que novas edições do “*Innoday*” são oportunas para promover a inovação internamente e sensibilizar a organização sobre a importância da inovação. A

sistematização do processo de coleta de sugestões de clientes e a ampliação do acesso ao programa de Inovação a clientes, fornecedores e universidades também aparecessem como oportunidades de melhoria na dimensão ambiente proporcionando um maior dinamismo à inovação dentro da Ibema.

Análise do Ambiente Competitivo associada à estratégia de empresa

A etapa de Análise do Ambiente Competitivo iniciou com a delimitação de escopo das temáticas mais relevantes a serem exploradas e aderentes a estratégia da Ibema. Esta delimitação aconteceu em uma reunião presencial com o Comitê de Inovação que teve total autonomia para a tomada de decisão. As temáticas estabelecidas para condução do estudo do ambiente competitivo foram:

- 1) Resíduos nos processos;
- 2) Custos dos processos;
- 3) Cadeia produtiva do papel cartão;
- 4) Relacionamento;
- 5) Novos produtos/soluções.

Após esta definição, foi feito um *checklist* e registro de todas as fontes internas de informações que pudessem subsidiar a Análise Competitiva. Neste mapeamento foi identificada a pesquisa prospectiva da ESPM, apoiada pela Ibema, intitulada o Futuro da Embalagem até 2025. Este documento foi amplamente estudado nesta etapa e trouxe *insights* importantes para o processo de inovação. A pesquisa caracteriza o consumidor e seus hábitos, sua tendência, demonstrando forte crescimento na comercialização de produtos via internet. A mesma aponta ainda direcionamentos estratégicos para o desenvolvimento de produtos para varejo de copos, sacolas entre outros.

Outra ferramenta de extrema valia no mapeamento do campo competitivo da Ibema em termos de inovação foi a Cinco Forças de Porter. Estas diferentes perspectivas analisadas e sintetizadas trouxeram evidências externas da concorrência e nivelaram o conhecimento entre todos os integrantes da equipe sobre a rivalidade competitiva, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a ameaça de novos entrantes.

Associando os resultados obtidos com a ferramenta Cinco Forças de Porter, as tendências mercadológicas e tecnológicas para o setor, foi construída a Matriz BCG. Com esta matriz foi possível identificar caminhos tecnológicos a serem explorados, tais como: a utilização da nanotecnologia no setor, o desenvolvimento de fibras de alto rendimento (CTMP e TGW) entre outros.



Conceitos, tendências e critérios sistematizados para a priorização das oportunidades

O processo de aprendizagem da Ibema em Gestão da Inovação aconteceu ao longo do desenvolvimento dos trabalhos. No entanto, vale ressaltar que o ápice do aprendizado aconteceu com o *Workshop* de Identificação e Priorização de Oportunidades. Visto que várias conclusões foram compartilhadas neste evento pelos consultores do NAGI e pelo fato da equipe participante do projeto ter sido expandida além do Comitê de Inovação. A inovação ganhou força e começou a se valer das práticas estruturadas de gestão da inovação para mobilizar colaboradores.

Até então, a maior interação havia acontecido com o Comitê de Inovação e com a gestora do projeto, a especialista em gestão da inovação. Mas neste momento, novos participantes foram incorporados aos trabalhos com o objetivo de que estas pessoas se sentissem parte integrante do processo, o que facilitou a mobilização organizacional para inovação e ganhou o engajamento e comprometimento de pessoas determinantes para a implantação das oportunidades. Por questões de confidencialidade e estratégicas a atividade não foi aberta a participantes externos à Ibema.

O *Workshop*, com duração de seis horas, aconteceu em um único dia e teve a participação de 21 gestores, que foram mobilizados para inovar. A equipe iniciou os trabalhos conhecendo a síntese sobre as capacidades inovativas da Ibema e sobre o ambiente competitivo. A síntese das capacidades inovativas foi gerada a partir da análise do ambiente interno da Ibema obtida pelos diagnósticos realizados. Já a síntese do ambiente competitivo teve origem em uma análise criteriosa do ambiente externo que traçou um mapeamento sobre o cenário competitivo do setor para inovação.

A geração de oportunidades foi subsidiada com um conjunto de informações setoriais, econômicas, mercadológicas e tecnológicas, *insights* de empresas com desenvolvimento, adoção e aplicação de novas tecnologias e cases de inovação das temáticas do setor definidas como estratégicas para a Ibema.

A empresa optou em realizar a atividade fora da empresa, no laboratório de criatividade do Senai C2i, para possibilitar que as pessoas tivessem uma experiência diferente e que conseguissem concentrar seus esforços nas atividades propostas para aquele dia, e não fossem absorvidas pelas atividades cotidianas dentro da empresa.

Foram geradas 21 oportunidades de inovação, das quais 5 foram priorizadas e desenvolvidas. As oportunidades restantes foram alocadas em um portfólio de ideias geradas para serem reaproveitadas em momento oportuno.

A teoria associada às atividades práticas facilitou o aprendizado e gerou resultados concretos para os participantes e para a empresa com a priorização das oportunidades no final do dia de trabalho. Esta etapa teve



um papel importante no fortalecimento das competências internas, onde a Ibema passou a ter mais pessoas capacitadas em gestão da inovação e um novo portfólio de inovação.

O *Workshop* de Identificação e Priorização de Oportunidades possibilitou criar um espaço de discussão entre diferentes níveis hierárquicos e diferentes competências da empresa, além do comitê de inovação. Esta etapa agregou à Ibema um processo sistematizado de levantamento e priorização de oportunidades que vai além da geração de ideias, mas que são soluções completas de inovação para a empresa.

Do planejamento da inovação à Gestão da Inovação

Para apoiar a implantação das oportunidades de inovação foi estruturado pelos consultores do Programa NAGI o POI (Plano de Oportunidades de Inovação) com detalhamento das ações que vão da estruturação da equipe de projeto, ao desenvolvimento tecnológico da inovação até o lançamento do produto. O Plano de Oportunidades de Inovação no âmbito da Ibema foi utilizado como um documento de compartilhamento e de delegação de projeto.

Além das principais ações para a implantação das oportunidades foram destacadas recomendações relevantes para facilitar a operacionalização do Plano de Oportunidades de Inovação, levando em conta as características observadas da organização. As recomendações foram: definição dos líderes de projetos para estabelecer um canal de liderança e motivação; definição de método de gestão para monitorar o projeto e definição de equipe de trabalho para delegação de funções e atribuições.

Como instrumento para implantação da Gestão da Inovação, foi construído o Plano de Gestão da Inovação da Ibema. O documento foi elaborado pelos consultores do NAGI com acompanhamento da especialista em gestão da inovação da Ibema que teve uma participação bastante ativa durante todo o Programa, mesmo nas etapas destinadas a *back office* do Programa. Esta interação foi muito rica, pois possibilitou um forte alinhamento dos consultores com a empresa fazendo com que os resultados do Programa pudessem ser apropriados à medida que eram produzidos.

A configuração do processo de gestão da inovação da Ibema que se traduziu no Plano de Gestão da Inovação, considerou práticas de inovação já implantadas pela empresa e sua estratégia de inovação para propor novas práticas e atividades para cada uma das etapas do processo, e com isto aumentar sua capacidade inovativa.

Vantagens do NAGI para a Ibema

O principal destaque do Programa NAGI na Ibema foi alavancar o patamar de Gestão da Inovação. A Ibema passou a ter uma equipe mais





capacitada em gestão da inovação com técnicas e processos sistematizados de geração de ideias e priorização de oportunidades associada a critérios. Os resultados obtidos foram mais oportunidades concretas de inovação com planos de ação e termo de abertura de projeto.

O Programa NAGI trouxe para a Ibema uma nova visão sobre os projetos de inovação que vai além do desenvolvimento tecnológico, reforçando a necessidade de se pensar cada projeto de inovação como um negócio para a empresa. Neste sentido, o Plano de Gestão da Inovação sugeriu práticas e ferramentas que perpassaram as cinco etapas do processo de Gestão de Inovação, com destaque para ferramentas de comunicação dos resultados dos projetos de inovação.

Agradecimentos e créditos

Os trabalhos do Programa NAGI na Ibema foram conduzidos por Cleusa Rocha Asanome e Carlos Nascimento, Consultores da UNICENTRO com apoio dos consultores Hernani Arruda e Ieda Tacla que compuseram a equipe de inovação do Senai PR.