

10 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

mei
MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO



SEBRAE

CNI

Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

10 BOAS PRÁTICAS
DE GESTÃO DA
INOVAÇÃO EM
MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi
Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães
Diretora

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato
Diretor

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha
Diretor

Diretoria de Comunicação

Ana Maria Curado Matta
Diretora

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor

Diretoria de Inovação

Gianna Cardoso Sagazio
Diretora

Serviço Social da Indústria - SESI

Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira
Presidente do Conselho Nacional

SESI – Departamento Nacional

Robson Braga de Andrade
Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor-Superintendente

Paulo Mól Júnior

Diretor de Operações

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI

Robson Braga de Andrade
Presidente do Conselho Nacional

SENAI – Departamento Nacional

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor-Geral

Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira

Diretor-Adjunto

Gustavo Leal Sales Filho

Diretor de Operações

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE**

Carlos Melles
Diretor-Presidente

Bruno Quick

Diretor Técnico

Eduardo Diogo

Diretor de Administração e Finanças

10 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

SUMÁRIO

© 2019. CNI – Confederação Nacional da Indústria.
© 2019. SESI – Serviço Social da Indústria.
© 2019. SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
© 2019. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI
Diretoria de Inovação – DI

SEBRAE
Diretoria Técnica – DITEC

FICHA CATALOGRÁFICA

C748i

Confederação Nacional da Indústria.
10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas /
Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de
Aprendizagem Industrial, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.–
Brasília: CNI, 2019.
103 p. : il.

1. Inovação. 2. Micro, pequenas, médias e grandes empresas. I. Título.

CDU: 347.77

SUMÁRIO EXECUTIVO	9
ALQUIMYA DOS CEREAIS	18
CERÂMICA SB.....	26
ILLA SORVETES	36
INTECH	44
MANIOCA	52
PERFILMAQ	60
(QI) ³ INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS.....	68
SOFT LINE SISTEMAS	78
3DB	86
3DLOPES	96

CNI
Confederação Nacional da Indústria
Sede
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317-9000
Fax: (61) 3317-9994
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989/3317-9992
sac@cni.com.br

APRESENTAÇÃO

A busca permanente pela capacidade interna de gestão da inovação requer ferramentas especializadas, treinamento, ousadia e, principalmente, persistência. Nesse sentido, foi lançada a Chamada Nacional de Projetos, programa focado no aprimoramento da gestão da inovação.

A iniciativa é parte do convênio entre Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ao longo de três anos, foram atendidas 798 empresas de micro e pequeno porte de todo o país.

Nesta publicação, são apresentados 10 casos de empresas atendidas pela Chamada, destacadas por resultados positivos e pelo engajamento em valer-se de processos e produtos inovadores que aperfeiçoaram seu posicionamento competitivo. São empresas que souberam se reinventar para incorporar o conceito da inovação contínua.

Disseminar a cultura de gestão da inovação é uma das premissas da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), movimento que visa estimular a estratégia das empresas instaladas no Brasil, além de ampliar a efetividade das políticas de apoio à inovação por meio da interlocução duradoura entre os setores privado e público, e a academia. A dedicação dos líderes que compõem a MEI move a agenda de inovação para que ela seja adequada à realidade empresarial.

Esta publicação também é fruto desse trabalho, com resultados concretos, perspectivas de novos negócios e inspiração.

Boa leitura.

Robson Braga de Andrade
Presidente da CNI

Carlos Melles
Diretor-Presidente do Sebrae

SUMÁRIO EXECUTIVO

EFERVESCÊNCIA ACELERADORA DA INOVAÇÃO

Experiências transformadoras de empresas que decidiram incorporar práticas de gestão da inovação na cultura empresarial demonstram que o futuro da indústria passa pela busca constante de inovação.

Quase 800 empresas industriais de micro e pequeno porte atenderam à Chamada Nacional de Projetos em Gestão da Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com apoio direto das federações estaduais e do Sebrae nos estados para promover a cultura interna de gestão da inovação (GI).

Com o propósito de diagnosticar a situação vivida e estimular formas para incrementar o conceito e aumentar o grau de inovação, as consultorias realizadas em cada empresa provocaram verdadeiras revoluções internas, questionando os processos operacionais e as formas de atuar, demonstrando a necessidade de estabelecer planos de ação e de incorporar a busca da inovação no cotidiano da empresa.

A inovação é, inquestionavelmente, um instrumento poderoso para o pequeno negócio se diferenciar no mercado, incorporando novos atributos que o distanciam da concorrência ao mesmo tempo em que agradam e atraem clientes. Ela ocorre não apenas no aperfeiçoamento ou na criação de produtos ou serviços, manifestando-se também na atuação da equipe, nos processos de trabalho, nos equipamentos, nos fluxos ou no modelo de negócio. Em qualquer caso, a inovação acrescenta um novo valor para a empresa.

Implementar a inovação, de forma contínua e sistemática, é um desafio que a gestão da inovação ajuda a vencer. Trata-se de um conjunto de atividades desempenhadas para planejar, medir e controlar recursos internos e externos para a inovação nas organizações. Gerir a inovação quer dizer que a empresa age conscientemente para implementar mecanismos internos que possibilitem o surgimento de novas ideias e que os projetos sejam desenvolvidos a partir delas.

Disseminado pelas consultorias, que utilizaram ampla gama de técnicas e metodologias, o conceito-chave da GI é a visão da inovação como um valor estratégico que precisa ser constantemente alimentado a partir da adoção, pela alta direção, de 12 atitudes:



- 1) Realizar os esforços para inovar.
- 2) Obter as informações e os conhecimentos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e compartilhá-los com os colaboradores.
- 3) Promover um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores para implementar as inovações.
- 4) Analisar, avaliar e selecionar as ideias ou oportunidades de inovação.
- 5) Apoiar e estabelecer os recursos e as condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações.
- 6) Acompanhar a implementação dessas inovações.
- 7) Promover o aprendizado sobre o processo de inovação.
- 8) Reconhecer os colaboradores pelas contribuições à inovação.
- 9) Capacitar os colaboradores para a inovação e para a gestão da inovação.
- 10) Estimular o trabalho em equipe para a geração de oportunidades de inovação.
- 11) Divulgar as inovações a todas as partes interessadas.
- 12) Avaliar os benefícios da implementação das inovações.

A compreensão de que qualquer negócio precisa inovar e se reinventar constantemente para sobreviver e evoluir parece ter sido o ponto de convergência das empresas que receberam a consultoria em gestão da inovação. As soluções variadas escolhidas por cada uma delas foram respostas concretas aos dilemas e impasses que enfrentavam, que apontaram novas perspectivas de atuação.

Outro mito que caiu com o programa da CNI e do Sebrae foi a ideia de que inovação é privilégio de grandes empresas porque exige investimentos altos. A **Alquimya dos Cereais**,



pequena fabricante de granolas na Região Metropolitana de Santa Catarina, percebeu isso nas primeiras semanas da consultoria. Depois de certa desconfiança inicial, a empresa “mergulhou fundo” na nova visão proposta, aumentou seu portfólio, que antes ostentava apenas nove itens, para 64 produtos, incluindo uma linha *premium*, passou a atuar em nichos de poder aquisitivo mais alto e planeja continuar o lançamento constante de novos produtos, sempre com a participação dos colaboradores.

Para incorporar novos conhecimentos, a empresa estabeleceu parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pavimentando o caminho da inovação aberta em direção a um futuro promissor.

Situação inspiradora também ocorreu com a **Manioca Brasil**, empresa de Belém do Pará especializada em produtos naturais e artesanais da culinária amazônica. Inicialmente a empresa buscou, na consultoria de gestão da inovação, meios para melhorar os processos internos e a organização para diminuir o índice de reclamações de clientes. Mas foi muito além disso ao entender que os colaboradores eram o principal motor da inovação. A Manioca engajou a equipe para desenvolver e lançar novos produtos, investiu na comunicação com a criação de um jornal interno, deu os primeiros passos para exportar e, principalmente, aumentou expressivamente o índice de satisfação dos clientes.

A Manioca também ajudou a criar o Grupo Pura Amazônia, que reúne 15 empresas egressas da consultoria para trocar experiências e enfrentar coletivamente os problemas comuns às empresas de pequeno porte.



INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Muita gente imagina que inovação faz parte intrínseca da própria concepção de empresas de tecnologia, mas a consultoria oferecida pela CNI e pelo Sebrae demonstrou que ela não se limita a avanços tecnológicos. Várias empresas de tecnologia promoveram grandes transformações depois que incorporaram a cultura de gestão da inovação. A **3D Lopes**, fabricante de impressoras 3D e prestadora de serviços de fabricação de peças impressas, instalada em Belo Horizonte, foi uma delas. A empresa sabia inovar nos produtos, mas tinha dificuldades de gestão do negócio. As transformações implantadas a partir da consultoria projetaram o empreendimento para outro patamar.

A empresa apostou na gestão à vista, convidando e estimulando o envolvimento dos colaboradores. Em pouco tempo, a 3D Lopes percebeu a oportunidade de criar uma *spin-off* para tocar outro negócio derivado da prestação de serviços de impressão em 3D. Simultaneamente, a empresa apostou na busca de recursos por meio de editais, que permitiram parcerias para projetos ousados, como o de desenvolvimento de uma bioimpressora em 3D para produzir tecidos humanos, sinalizando a possibilidade de crescimento em um enorme mercado, sustentado pela gestão da inovação.

História semelhante aconteceu com a **Intech**, empresa de tecnologia que funciona em Brasília, no Distrito Federal. Depois de lançar, vários anos atrás, bem-sucedidos sistemas integrados de gestão empresarial para entidades de previdência privada e fundos de pensão, a empresa acomodou-se e parou de crescer. A consultoria em gestão da inovação foi o estopim para um novo salto, que mobilizou os colaboradores, montou uma verdadeira fábrica de ideias e detectou diversas oportunidades de novos negócios a partir do uso de business intelligence para oferecer dados relevantes aos clientes.

Outra inovação adotada foi a oferta de prestação de serviços de relacionamento com os clientes, com a criação de robôs de atendimento digital via chat, os *chatbots*. A empresa já contabiliza aumento de 10% no faturamento depois da consultoria.

A solução do gargalo do atendimento aos clientes também foi o motivo principal para a contratação da consultoria de gestão da inovação por outra empresa de tecnologia da informação (TI), a baiana **Soft Line**, instalada em Salvador. A empresa implantou um sistema que premia os colaboradores que recebem elogios de clientes, que batem a meta de vendas ou que propõem ou implantam ideias. Os próprios colaboradores sugeriram que as penalizações por perda de clientes atingissem a todos, o que mobilizou a equipe para melhorar o relacionamento com os clientes.

Foi implantada uma central de atendimento ao cliente que monitora todos os chamados com fichas eletrônicas acessíveis a todos. Em vez de reclamações, a empresa passou a receber elogios dos clientes e, agora revigorada, partiu para o desenvolvimento e o lançamento de soluções para nichos de empresas, como as da área de autosserviços, que aumentaram o faturamento da Soft Line.

Já a **QI ao Cubo**, empresa capixaba de tecnologia, utilizou os conhecimentos da consultoria em gestão da inovação para aprofundar a coesão dos colaboradores, que já usufruíam de um ambiente de trabalho aberto, em que o





horário é flexível e é possível trabalhar de bermuda, usar videogames ou curtir um bom livro nos confortáveis pufes na biblioteca. O estímulo à geração de ideias é feito por um engenhoso sistema de reconhecimento que premia as melhores sugestões com dinheiro, viagens e cursos.

Com apenas seis anos de mercado, a QI ao Cubo coleciona diversos prêmios por sua atuação em análise de dados, big data, inteligência de negócios e *machine learning*. Entre seus produtos está o monitoramento de máquinas, que alerta para o desgaste de peças, eventuais problemas de funcionamento e o tempo de vida de equipamentos por meio de um holograma acionado pelo celular ou tablet.

Especialista em banco de dados e com uma sólida carteira de clientes, a empresa goiana de banco de dados **3DB** também soube tirar proveito da incorporação da cultura da inovação em sua gestão. A percepção de que a empresa poderia ficar para trás por não estar atuando em nuvem, como o mercado demandava, foi o sinal de alerta. Com o acompanhamento da consultoria, a 3DB promoveu a fusão de outra empresa que detinha essa especialidade. Ao mesmo tempo, contratou consultorias complementares para rever todos os processos operacionais, o portfólio de produtos e serviços e também para implantar um ambiente organizacional motivador e estimulador de geração de ideias e de capacitação dos colaboradores, com o propósito de construir uma equipe de alta performance.

Convicta de que a cultura da inovação não tem volta, a 3DB mudou a Diretoria de Projetos para Diretoria de Produtos e Inovação para dar sequência às transformações pelas quais a empresa passa.

HISTÓRIAS DE SUPERAÇÃO

A gestão da inovação também transformou a **Illa**, fábrica de sorvetes, em Maceió (AL). A empresa incorporou o pensamento inovador para mobilizar os colaboradores e melhorar a comunicação com fornecedores e clientes. Adotando a missão de “fabricar felicidade”, a Illa criou espaços de convivência para os colaboradores, estimulou a geração de ideias e aperfeiçoou o relacionamento com os clientes com o lançamento de novos produtos. Um deles foram os picolés com a marca dos times de futebol do estado, conquistando consumidores nas apaixonadas torcidas do CSA e CRB.

Outra iniciativa foi a ampliação do número de lojas-conceito, que oferecem uma linha completa de produtos com degustação e distribuição de brindes por meio de um programa de fidelidade. A Illa agora se prepara para lançar a franquia dessas lojas, demonstrando energia para crescer muito e com bases sólidas.

A **Cerâmica SB**, a maior fabricante de tijolos de Roraima, instalada na capital Boa Vista, também vislumbrou e aproveitou as oportunidades de aperfeiçoamento do negócio a partir da gestão da inovação. A empresa percebeu que precisava buscar conhecimentos externos para melhorar a qualidade dos produtos. A participação em feiras e eventos do segmento levou à incorporação de soluções para aproveitar melhor o calor dos fornos e para melhorar a estocagem com o uso de empilhadeiras e pallets – inovações que se somaram à ampliação do portfólio, o mais diversificado em todo o estado, ostentando 18 tipos de tijolos e três de telhas.

As novidades foram rapidamente assimiladas pelos colaboradores, que receberam capacitação e foram estimulados a sugerir novas ideias. A empresa não diminuiu o ritmo e agora estuda a implantação de novos tipos de forno para aumentar a produção e a qualidade, com redução de custos.

Já a **Perfil Maq**, fabricante catarinense de equipamentos para empacotamento de erva-mate, buscou na consultoria em gestão da inovação alternativas para solucionar o gargalo de um mercado restrito e em queda. Com a consultoria, a empresa passou por uma reestruturação completa, que levou ao lançamento de 12 novos equipamentos de empacotamento destinados a outros tipos de produtos. A revisão do processo produtivo reduziu de seis meses para 25 dias o tempo de desenvolvimento de uma nova máquina.

A empresa aperfeiçoou o relacionamento com colaboradores, fornecedores e clientes, buscou identificar as necessidades do mercado e novas possibilidades de inovação e também contratou representantes comerciais em outros estados. A Perfil Maq investiu na comunicação externa, criando nova marca e reformulando o site e apostou, também, na produção de conteúdo para as redes sociais, abrindo possibilidades que antes da consultoria pareciam inexistentes.

As dez experiências relatadas nesta publicação são uma pequena mostra do grupo de quase 800 empresas contempladas com a consultoria de gestão da inovação em todo o país. As histórias surpreendem pela variedade de caminhos adotados e pelos resultados alcançados, tendo a gestão da inovação implantada como ponto em comum. São exemplos que, certamente, inspirarão outras empresas a buscar o mesmo caminho. E este foi o propósito essencial da CNI e do Sebrae quando lançaram a Chamada.



A pequena empresa Alquimya dos Cereais, instalada em São José, Santa Catarina, passou por uma profunda transformação ao adotar a gestão da inovação em seus processos. A empresa aumentou o portfólio de produtos de nove para 64 itens, investiu em nichos de mercado de maior poder aquisitivo, engajou a equipe de colaboradores e sente-se pronta para crescer.



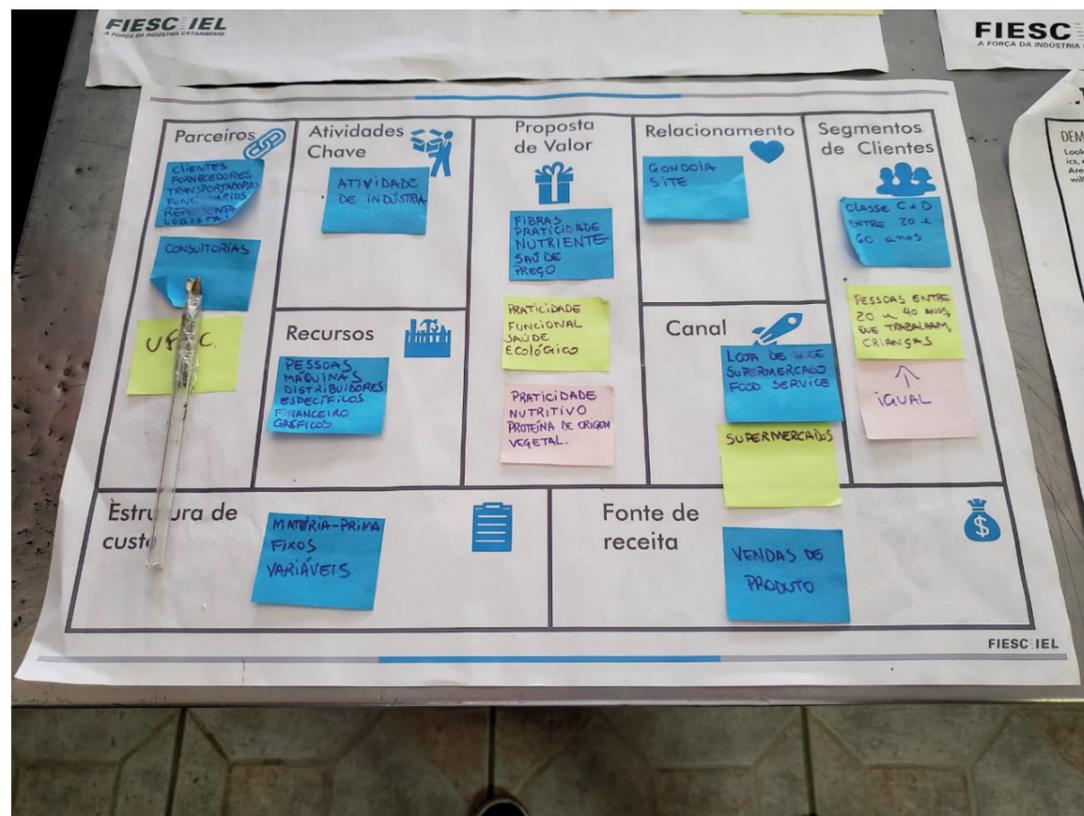
TRANSFORMAÇÃO PELA INOVAÇÃO

Fundada há quase 40 anos, em São Paulo, a Alquimya dos Cereais sempre focou sua atuação na produção de granolas, produto que, na época, era visto com desconfiança e considerado “comida de passarinho”, que só atraía um pequeno público de macrobióticos, os chamados “bichos-grilos”. Foi um longo caminho até o conceito de alimentação saudável ganhar espaço e seguidores no país.

Com o tempo, a empresa passou a fornecer produtos para algumas grandes redes de supermercados, mas desistiu, pouco tempo depois, diante da pressão constante sobre os preços, que resultava em margens muito baixas. Bruno Azevedo, filho do fundador, assume a empresa em 2004 e decide mudar o negócio para São José, município na Região Metropolitana de Florianópolis, onde recomeçou o trabalho e consolidou a marca de fabricante de granolas de qualidade e preço justo.

Sempre lutando para sobreviver, a empresa encontrou dificuldades para ampliar o mercado e melhorar a taxa de lucratividade, que girava em torno de 9%. O fornecimento para lojas de produtos naturais, principal foco da empresa, embora mais seguro, não produzia grande volume de vendas. As tentativas do proprietário, Bruno Azevedo, de se reposicionar no mercado sempre esbarravam nas dificuldades financeiras para estruturar uma área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que viabilizasse a diversificação de produtos e a melhoria da qualidade que, por sua vez, exigiam mudanças nos processos de produção para alcançar maior produtividade.





Bruno convivia com essa equação difícil de fechar quando conheceu o Projeto Inova Mais Indústria, da Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de Santa Catarina (SC), lançado com o objetivo de impulsionar a gestão da inovação nas indústrias de pequeno porte no estado. Temeroso no início, por acreditar que inovação exigia altos investimentos e era assunto para grandes empresas, Bruno acabou convencido a entrar no Projeto, que prestou consultoria para 135 micro e pequenas empresas (MPEs) catarinenses entre 2017 e 2018. Essa decisão marcou o início de uma grande transformação na empresa.

INOVAR É PARA TODOS

Depois de uma apresentação geral dos objetivos do programa e da aplicação de um diagnóstico para unificar a compreensão da situação da inovação na empresa, a consultoria estimulou a identificação dos processos e produtos que poderiam passar por aperfeiçoamentos. Nessa avaliação, foi utilizada a metodologia 5S, uma ferramenta de gestão de qualidade de origem japonesa que observa itens, como disciplina, organização, padronização, utilização e limpeza.

Também foi aplicada a metodologia norte-americana de planejamento estratégico conhecida como análise Swot, que identifica os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), as oportunidades que a empresa vislumbra (*opportunities*) e as ameaças que enfrenta (*treaths*). Rapidamente ficou claro que seria preciso estruturar um setor de P&D e apostar na inovação aberta, que é a busca de conhecimentos externos, para a empresa expandir sua linha de produtos e a área de atuação. Foi, então, criado um plano de ações, com tarefas e responsabilidades compartilhadas.

Para alcançar os resultados pretendidos, era preciso envolver os colaboradores e estimular a apresentação de ideias e sugestões. São dez empregados, mas a participação dos cinco colaboradores do chão de fábrica foi menor, para não prejudicar a produção, mas todos foram ouvidos e puderam apresentar ideias. “A gente aprendeu coisas muito legais, vimos o que precisava ser melhorado, criamos, pegamos ideias de todos. Quanto mais cabeças pensando, melhor”, explica Bruno.

Uma decisão importante para viabilizar a inovação aberta foi reforçar a aproximação com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A parceria com o curso de Ciências e Tecnologia de Alimentos já dura três semestres e mobilizou professor e alunos no desafio de pesquisar e desenvolver novos produtos, com contribuições importantes para o passo que viria a seguir, a ampliação do portfólio.

A Alquimya pesquisou tendências para criar produtos diferenciados e rapidamente saltou dos nove tipos tradicionais de granola para 64 produtos, enriquecendo o portfólio com arroz negro, açúcar de coco, mix de castanhas, arroz mingau, pão de frigideira, bolo de aveia, risotos e frutas secas (*cranberry, goji berry e blueberry*). Uma parte desses produtos é produzido por terceiros, mas a embalagem leva a marca Alquimya, que lançou ainda uma linha de produtos *premium*, para atrair público de maior poder aquisitivo que permita aumentar a margem de lucro.

A Alquimya pesquisou tendências para criar produtos diferenciados e rapidamente saltou dos nove tipos tradicionais de granola para 64 produtos e ainda lançou uma linha de produtos premium, para atrair público de maior poder aquisitivo.



RETORNO POSITIVO

A nova linha foi lançada em março de 2019 e a expectativa de atingir bons resultados é grande. *“Os novos produtos já estão no mercado, com novas embalagens, já está começando a vender, tem bastante gente gostando e dando retorno positivo”*, diz Bruno, que registra um crescimento de cerca de 25% nas vendas nas redes de produtos naturais. Mas ele considera que é possível crescer muito mais se seus produtos entrarem em mercearias de alto poder aquisitivo, lojas de supermercados mais sofisticados em São Paulo.

Com apoio do Sebraetec, contratou uma empresa para reformular o site e atuar nas redes sociais, alinhando as ações a partir de um plano estratégico de marketing para reposicionar os produtos da Alquimya. Apesar dos recursos escassos, a empresa quer um setor comercial mais proativo e contratou um representante em São Paulo e um vendedor para atuar em Santa Catarina.

Bruno pretende continuar no ritmo de lançamento de dois a três produtos por mês, mas sem renunciar a cuidados para agradar seus consumidores. Um novo item somente é colocado no mercado se receber aprovação mínima de 75% na avaliação dos colaboradores e do público que frequenta a loja da fábrica.

As mudanças sacudiram a empresa, que precisou se preparar para fazer frente às novas demandas. A empresa adquiriu uma nova embaladora e desenvolveu internamente uma máquina para fazer mistura de ingredientes que, no mercado, custaria em torno de R\$50 mil. A opção foi aproveitar a habilidade já tradicional na Alquimya de desenhar um maquinário de acordo com as necessidades de produção e encomendar sua fabricação a serralheiros e torneiros. *“Vamos driblando as dificuldades para avançar, tem que ter criatividade senão quem é pequeno não sobrevive”*, diz.

RECONHECIMENTO DE IDEIAS

A empresa também lançou o programa Todos Ganham para premiar os colaboradores mais participativos. Embora o programa não seja destinado exclusivamente ao reconhecimento das melhores ideias, como prevê a metodologia da gestão da inovação, ele pontua os destaques em todas as etapas, da produção à limpeza, assim como as ideias inovadoras, e distribui prêmios mensais e semestrais para as equipes vencedoras. O fato é que a cultura de acatar sugestões dos colaboradores está consolidada na empresa. *“A consultora nos fez entender que a política de reconhecimento era importante para promover o engajamento. Nas reuniões individuais e semanais, a gente sempre diz que toda ideia é bem-vinda”*, conta Bruno.

Convicto de que entrou em um caminho sem volta, Bruno incorporou o valor da inovação nos pilares que orientam a ação da empresa, ao lado de praticidade e honestidade. Afinado com esses conceitos, ele está desenvolvendo projeto de parceria com empresas de tecnologia para oferecer os

Inovação aberta e colaborativa

Um processo de inovação em uma empresa pode e deve beneficiar-se de ideias e conhecimentos de outras instituições para aperfeiçoar ou acelerar o desenvolvimento de produtos e serviços. Esse entendimento surgiu na Universidade de Berkeley, na Califórnia (EUA), no ano 2003, a partir da constatação do professor Henry Chesbrough de que o surgimento de novas formas de tecnologia de informação e a transformação da maneira de fazer pesquisas, em todo o mundo, criaram novo paradigma para a inovação. O compartilhamento de informações e conhecimentos soma talentos que, de outra forma, não poderiam ser contratados pela empresa em processo de inovação. O conceito da inovação aberta propõe a troca, a aquisição ou a assimilação de conhecimentos externos para encontrar novos caminhos de inovação com base em um processo colaborativo. As ideias externas podem vir de instituições, universidades, empresas, fornecedores e usuários dos produtos, cujas contribuições ou críticas podem agregar mais valor ao produto ou serviço em desenvolvimento.

produtos da Alquimya em stands de exposição internos, em que o colaborador escolhe o que quer comprar e faz o pagamento em cartão, sem atendimento humano, inovando na forma de vender e unindo a praticidade da oferta com a honestidade do cliente.

Mesmo com tantas mudanças, Bruno considera que a empresa ainda não atingiu o grau de maturidade em gestão da inovação, que ele espera alcançar em dois anos. Segundo ele, implantar a inovação contínua é um processo lento. *“Ainda estamos no início, engatinhando, estamos sempre aperfeiçoando, mas ainda não é um processo constante”*, diz, sem esconder o otimismo com tudo que está vivenciando.

Já começamos a perceber um bônus na lucratividade dos produtos novos, a granola Premium, a granola Paleo, que é um produto da dieta paleolítica, o pão de frigideira, o mingau fit, o risoto tailandês. Estamos entrando em mercados que não atingíamos antes porque nossos produtos não eram posicionados para eles, diz o proprietário da empresa que fez uma verdadeira alquimia em seu modelo de negócios.

MAIS INDÚSTRIAS INOVANDO

O Projeto Inova Mais Indústria atendeu a 135 empresas de pequeno porte no estado, que tiveram subsídio de 80% para adquirir a consultoria, com duração média de 128 horas.

O objetivo do Projeto foi identificar oportunidades para inovar e definir a estratégia para inovação a partir da geração de novas ideias e da estruturação da carteira de projetos. As consultorias foram realizadas por profissionais do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de Santa Catarina (SC) e do Sebrae/SC, utilizando a metodologia denominada Gestão Integrada da Inovação (Nugin).

Essa metodologia foi desenvolvida pelo IEL/SC em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o propósito de inserir a inovação na estratégia e na estrutura organizacional das empresas. Ela aplica ferramentas e diversas técnicas de gestão e prioriza o planejamento estratégico, a inteligência competitiva, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de produtos. Desde seu lançamento, em 2004, a metodologia já foi aplicada em cerca de 300 empresas.

Para estimular a participação, o Projeto Inova Mais Indústria utilizou o mote “Inovação é para todos” para vencer resistências comuns entre as pequenas empresas, que costumam achar que a inovação está além de suas possibilidades.

No final do programa, em outubro de 2018, foi realizado um workshop com a presença de 58 empresas para estimular a troca de experiências, a discussão de tendências tecnológicas e o conhecimento de linhas de fomento para que a cultura da inovação não perca espaço no cotidiano das empresas.

Indústria cerâmica instalada na capital de Roraima incorpora a inovação como valor estratégico da empresa e alcança ganhos importantes em produtividade, envolvimento dos colaboradores e diversificação da linha produtos.



TIJOLO POR TIJOLO

A história da Cerâmica SB é cheia de percalços e avanços. Fundada nos anos 1980 pelo pai do atual proprietário, Adriano Filino de Oliveira, a Cerâmica SB começou funcionando com o nome de Cerâmica Nosso Senhor do Bonfim em um terreno de 5 mil m² no centro de Boa Vista, no mesmo local onde morava a família.

Adriano cresceu entre pilhas de argila e tijolos, sempre interessado em ajudar no trabalho e em conhecer o funcionamento do maquinário, ainda precário, utilizado na fábrica. Quando obteve o diploma de técnico de edificações, Adriano foi convidado pelo pai para assumir a gerência da empresa e cuidar da produção.

O esquema funcionou bem por alguns anos, até que, em 2008, o pai adoeceu e acabou tendo que se mudar para o Paraná, para fazer tratamento para leucemia, obrigando Adriano a assumir integralmente a empresa.

Sem nenhum conhecimento sobre a parte administrativa, Adriano ainda teve de enfrentar um rigoroso inverno, que praticamente inviabilizou a produção por mais de quatro meses, já que não havia depósito coberto para proteger da intensa chuva amazônica a argila e os tijolos fabricados.

Adriano decidiu, então, retomar um projeto que o pai havia iniciado de transferir a fábrica para o Distrito Industrial da cidade, que estava parado, aguardando financiamento. O terreno tinha o dobro do tamanho e Adriano resolveu corrigir os erros de estrutura que comprometiam a produção na fábrica original. *“Estudei o terreno, o sentido do vento e da chuva, a altitude e fiz o projeto para aproveitar os recursos naturais, como a circulação de ar para não precisar de secador artificial”, diz.*





Mesmo sem obter os recursos, Adriano paralisou a estrutura da fábrica original e promoveu a mudança de endereço “na cara e na coragem”. *“Já tínhamos alguns equipamentos no local, quase prontos para funcionar, mas não tínhamos formas, nem galpão para secagem, os tijolos ficavam estocados no chão, cobertos por lona”*, lembra Adriano, que ainda enfrentava grandes perdas na produção causadas pela ineficiência do forno rústico.

Com seis trabalhadores e a ajuda de dois irmãos, Adriano construiu um novo forno e começou a colher os primeiros frutos. Mesmo assim, com a outra fábrica parada, o dinheiro que ganhavam mal dava para sobreviver. Em 2012, o irmão que fazia entregas adoeceu, obrigando Adriano a assumir mais essa tarefa. Para piorar, o irmão mais velho, que vivia na fábrica e era responsável pela queima, acabou desistindo de continuar no negócio depois de ser vítima de um violento assalto que o deixou bastante ferido. Adriano se viu sozinho e com um grande problema para resolver.

Com persistência, em 2013, Adriano consegue construir mais um forno e comprar um galpão de 1.200 m² para cobrir a área de produção, dando mais condições de trabalho à pequena equipe que atuava com ele.

No ano seguinte, aconteceu uma grande mudança. Com o equipamento muito desgastado e quebrando com frequência, Adriano decide dar um passo ousado e, mesmo descapitalizado, compra de uma renomada fábrica de equipamentos de Santa Catarina uma “maromba”, que é a máquina principal de uma cerâmica, que dá conformação aos tijolos. O novo equipamento ampliou os horizontes da empresa. *“Foi aí que a ‘porta se abriu’.* A máquina produzia para valer e eu só me preocupava em secar, queimar e vender”, lembra Adriano. A boa qualidade do material, com melhor acabamento, mais bonito e mais resistente, “abriu os olhos” de Adriano para a importância de buscar mais qualidade.

COMPRA DA FÁBRICA

Mal havia feito o investimento na nova máquina, Adriano recebe do pai a proposta de comprar a fábrica e ficar independente dos irmãos. Confiante de que não havia volta no movimento que ele havia iniciado, ele assume, então, uma dívida de R\$400 mil e adota o nome de Cerâmica SB. Para enfrentar o novo desafio, Adriano conta com o total apoio da esposa, Jéssica Oliveira, que assume a parte administrativa e torna-se o fator de persistência na empresa, ajudando a superar os momentos mais difíceis.

O casal decide dar novo passo e amplia o portfólio da fábrica que, até então, produzia apenas o tradicional tijolo de seis furos. Graças à maromba, a Cerâmica SB começou a fabricar tijolo de oito furos e alguns modelos de lajota, conquistando reconhecimento pela qualidade do que fabricava. Foi o início de uma fase de crescimento, que ele chama de “suave”.

Meses depois, Adriano participa pela primeira vez da feira promovida pelo Encontro Nacional da Indústria de Cerâmica, em Belém, e volta encantado com o que aprendeu.

A Cerâmica SB decidiu ampliar o portfólio, até então restrito ao tradicional tijolo de seis furos, e começou a fabricar tijolo de oito furos e alguns modelos de lajota, conquistando reconhecimento pela qualidade.

“Eu me senti como uma criança na Disneylândia. Conheci outras fábricas, fiz muitos cursos, absorvi tudo que pude, não parava nem para almoçar para não perder nada”, lembra o empreendedor.

Ele incorpora conhecimentos importantes na regulação da forma e adquire equipamento para monitorar a queima do forno, para aproveitar melhor o calor. Em seguida, implanta um sistema de armazenamento da produção em *pallets*, que são transportados por empilhadeira para evitar quebras provocadas pelo manuseio humano. Com essa inovação, ele consegue diminuir a necessidade de mão de obra, o tempo de secagem e o custo de produção. A partir daí, ele marca presença em outros eventos do setor para buscar novas oportunidades de inovação e não para mais de crescer.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela construção civil, a Cerâmica SB alcançou o posto de maior fabricante do estado, produzindo 550 mil peças por mês. É a fábrica com maior diversificação de produtos, ostentando um portfólio composto de 18 modelos de tijolo e três tipos de telha. Ele credita esse sucesso à incorporação da inovação como valor estratégico da empresa.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Nas feiras em que participou, Adriano manteve os primeiros contatos com o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Como é do seu feitio, não perdeu as oportunidades que surgiram para adquirir conhecimento. Recebeu consultoria sobre segurança no trabalho, gestão, assistência energética, fez o Sebraetec e, em 2018, foi convidado para participar do Projeto Gestão da Inovação na Indústria, *“por sermos uma empresa que tem o pensamento voltado para se aprimorar”*, define.

“Eu me senti como uma criança na Disneylândia. Conheci outras fábricas, fiz muitos cursos, absorvi tudo que pude, não parava nem para almoçar para não perder nada.”
Adriano Oliveira



As novidades e os ensinamentos trazidos pela consultoria foram criteriosamente assimilados pela Cerâmica SB. No esforço para identificar os problemas que estavam impactando a empresa e as possíveis soluções por meio de inovações, a Cerâmica SB focou o trabalho na redução de custos e no aprimoramento dos processos, do marketing e dos produtos.

A consultoria utilizou o método Scamper para questionar as ideias, verificar os problemas e repensar os projetos, enquanto a empresa deu visibilidade à evolução das ações em andamento por meio de painéis visuais conhecidos como kanban. Para dar sequência às ações aprovadas e gerir as ideias inovadoras sugeridas por colaboradores, fornecedores e clientes, foram formados o Núcleo de Inovação e o Comitê Gestor da Inovação.

O maior ganho foi, na avaliação de Adriano, o engajamento dos colaboradores. Eles se sentiram valorizados pela oportunidade de participar das atividades da consultoria e pelo estímulo à geração de ideias. Foi instalada uma caixinha de sugestões para encorajar os colaboradores a sugerir qualquer tipo de ideia. Todas elas passam pela “peneira inicial”,



que filtra as ideias de acordo com a viabilidade e o potencial de resultados até se chegar à conclusão das que vão ser efetivamente implementadas. O autor da ideia que gerar mais resultados será contemplado com uma bicicleta no final do ano.

A simples mudança do local do bebedouro, que recebia sol no período da tarde, sugerida por um colaborador, deixou claro que o sistema era para valer. As ideias foram surgindo e algumas delas impactaram o resultado da empresa, como é o caso de um novo modelo de telha, já lançado pela Cerâmica SB. *“O mais interessante na metodologia é demonstrar que a*

inovação não está só na minha cabeça e que eu posso trazer o funcionário para participar desse processo”, avalia Adriano, satisfeito com a qualidade da equipe e o engajamento de todos com o novo momento da empresa.

A Cerâmica SB oferece diversos cursos de capacitação, como de operador de empilhadeira e de maromba e, aos poucos, também melhora a remuneração dos 14 colaboradores. *“É muito gratificante ver a felicidade de quem está crescendo com a empresa”, diz Adriano.*

As ideias de clientes também são tratadas com cuidado porque podem se transformar em inovações. Foi a partir da demanda de um cliente da República da Guiana (antiga Guiana Inglesa), país vizinho do estado, que a empresa desenvolveu um tipo de tijolo com três furos. Da mesma maneira, criou um tijolo de tamanho adequado para as colunas dos prédios do Programa Minha Casa Minha Vida, que reduziu o consumo de cimento na fase de reboco. Enfim, a Cerâmica SB está sempre aberta a inovar, mesmo em uma conjuntura que não permite grandes investimentos.

VISÃO DE FUTURO

Ao mesmo tempo em que atua no esforço de desenvolvimento regional, como vice-presidente do Sindicato das Indústrias de Cerâmica do Estado, estimulando a busca constante da qualidade para sobreviver no mercado, Adriano não descuida do próprio negócio. Ele está agora empenhado em aprender sobre o forno vagão que, segundo ele, reduz em até seis vezes a mão de obra e diminui significativamente o consumo de combustível e a emissão de gases.

Por enquanto, ele está visitando empresas que usam a tecnologia em Minas Gerais e no Paraná para, quando chegar o momento, levar a novidade para Boa Vista. *“A hora é de cuidar da casa, ver o que está fazendo de errado, cuidar da limpeza do jardim, ver onde está desperdiçando e ficar pronto para quando chegar o tempo de investir”, resume Adriano, confiante em uma recuperação da construção civil em todo o país.*

Estimulando o pensamento criativo

A técnica conhecida como Scamper foi criada na década de 1970 nos Estados Unidos para estimular o raciocínio criativo e a reflexão coletiva para resolver problemas a partir de uma série de perguntas direcionadas. A metodologia é eficiente para fazer as pessoas pensarem de forma diferenciada e gerarem novas ideias, com a finalidade de encontrar soluções para situações vividas por um grupo. Inicialmente dirigida a professores e estudantes, a ferramenta acabou sendo absorvida pelo meio empresarial como forma de criar ou inovar produtos, serviços ou processos e descobrir novas oportunidades de negócio. O termo Scamper é formado pelas palavras Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Pensar em outros usos, Eliminar e Reordenar. A aplicação é simples. A partir da definição do objetivo a ser alcançado, forma-se um grupo de pessoas dispostas a responder livremente a perguntas sobre as possibilidades de substituições, combinações, adaptações, modificações, novos usos, eliminações e rearranjos para transformar um problema em solução. As ideias surgidas são então organizadas, avaliadas e são escolhidas as que melhor respondem à questão colocada.

FUNIL DE IDEIAS

O Projeto Gestão da Inovação da Indústria de Roraima, desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado de Roraima (Fier) e pelo Sebrae no estado, foi aplicado em dez empresas utilizando a metodologia batizada de “Funil de Ideias”. A consultoria inicia o processo de gestão da inovação por meio do monitoramento e aproveitamento de informações que podem surgir da equipe de colaboradores, de fornecedores e clientes.

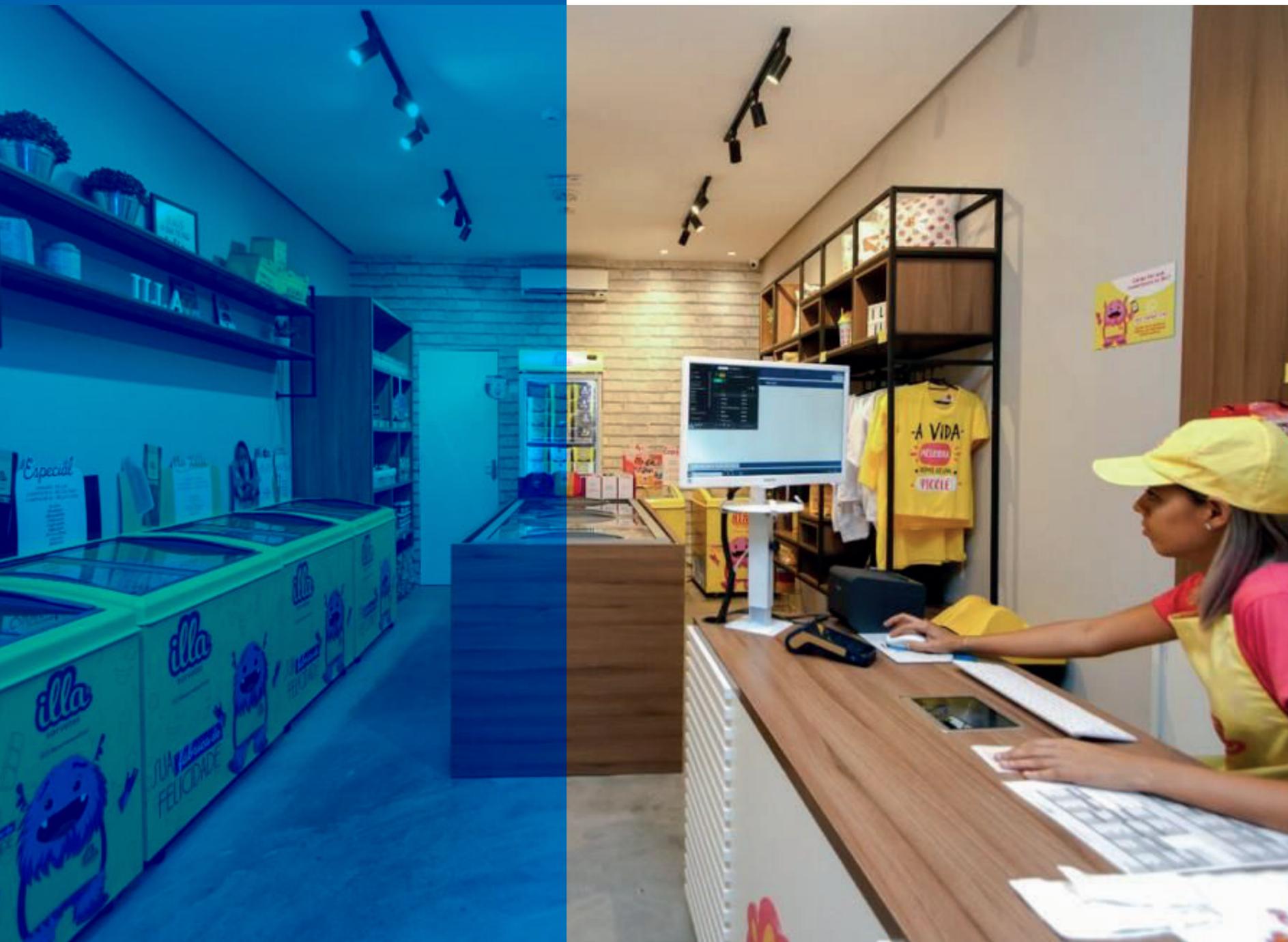
Para dar vazão às contribuições captadas, a empresa precisa formar um Núcleo de Inovação e um Comitê Gestor da Inovação. As inovações sugeridas passam por um crivo de avaliação e seleção das que são mais viáveis e que causem mais impacto nos resultados da empresa para ser implantadas.

A metodologia prevê a criação de um sistema de reconhecimento e de premiação das melhores ideias apresentadas pelos colaboradores como forma de manter um fluxo constante de novas melhorias a partir das observações de quem está diretamente envolvido no negócio da empresa.

Ao mesmo tempo, a consultoria procura aprofundar no empresário a percepção da necessidade de tratar a inovação como um processo na empresa, o que exige buscar as informações externas, avaliar o mercado, implantar e monitorar as melhores ideias geradas, sem descuidar de avaliar os resultados e as lições aprendidas.

Apesar das dificuldades encontradas relacionadas ao nível de maturidade em inovação das empresas e ao interesse dos empresários, o trabalho foi avaliado, de forma positiva, pelas indústrias participantes.

Indústria de sorvetes em Maceió incorpora a gestão da inovação no cotidiano do trabalho, envolve os colaboradores, encanta os clientes e prepara-se para franquear o modelo bem-sucedido de lojas de fábrica.



INOVAÇÃO E FELICIDADE

Quando Douglas Machado e Luciana Rocha resolveram, 18 anos atrás, abrir uma sorveteria em uma garagem alugada em um bairro popular de Maceió, eles não tinham ideia de que construiriam uma empresa sólida, com várias lojas e pronta para franquear seu modelo de negócios. Na época, eram namorados e Luciana, com 17 anos, estava grávida. A prioridade, portanto, era sobreviver. Douglas optou por seguir a atividade do pai, que possuía uma pequena fábrica de sorvetes, a Frutilla, que garantia o fornecimento dos produtos que comercializavam.

O casal apostou na multiplicação de lojas em outros bairros semelhantes e, em poucos anos, tinha uma rede de dez unidades e um problema para resolver. Como a expansão do negócio estava limitada pela capacidade de produção da Frutilla, pai, filho e nora decidiram, de comum acordo, associar-se para fazer crescer a fábrica e a rede de vendas. A parceria durou oito anos até que, em 2016, o casal empreendedor optou por criar a própria indústria e buscar novos caminhos, estimulado pela perspectiva de também atender a públicos de maior poder aquisitivo. Foi aí que surgiu a ILLA Sorvetes, nome derivado do nome da fábrica paterna, cuja marca foi registrada com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Na base da intuição, Douglas e Luciana buscaram inovar o negócio com a abertura de uma loja da fábrica, seguindo o modelo que eles tinham observado em uma empresa de São Carlos, no interior de São Paulo. Criaram, então, o primeiro ponto de venda com design mais sofisticado, oferecendo todos os produtos do portfólio, com preços



atraentes e amplo leque de acompanhamentos para quem curte sorvetes e picolés, como casquinhas, coberturas e recheios. *“Foi a forma de ser mais competitivo, oferecendo nossos produtos direto ao consumidor, sem intermediários”*, explica Douglas. A ideia deu certo, atraiu mais clientes, mas os sócios queriam ir além.

O sucesso da Illa Sorvetes consolidou-se, na avaliação de Douglas e Luciana, com a reinvenção do negócio a partir do que aprenderam no Projeto Gestão da Inovação para Micro e Pequenas Empresas Industriais de Alagoas, da Federação das Indústrias de Alagoas (Fiea) e do Sebrae/AL, aplicado na empresa no final de 2016 e início do ano seguinte. A consultoria, realizada pelo Instituto Eivaldo

Lodi (IEL) de Alagoas, ao longo de quatro meses, abriu um novo mundo de ideias para os proprietários da Illa, que viram a oportunidade de crescer com planejamento, estratégia de relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores e uma revisão completa nos processos e na cultura da empresa. *“Antes da consultoria, eu achava que inovação era algo que ninguém tinha, era um ‘bicho de sete cabeças’, mas aprendi que pequenas coisas vão gerando mudanças e viram uma coisa grande”*, confessa Douglas. Eles resolveram seguir todas as orientações do Diagnóstico de Gestão da Inovação para implantar a cultura da inovação no cotidiano da Illa Sorvetes.

Luciana entusiasmou-se com a transformação do modo de gerir o empreendimento. *“Vimos que a inovação está nos pequenos detalhes, que muitas vezes a gente estava inovando e nem sabia”*, diz ela, que começou a documentar cada iniciativa que implantavam. *“Começamos a medir se a mudança estava atingindo o faturamento, o relacionamento com clientes, começamos a atuar de forma mais profissional”*.

NOVA MISSÃO

A redefinição da missão da empresa foi o marco da mudança. A Illa Sorvetes assumiu o propósito de “fabricar felicidade”. Para concretizar esse propósito, empenhou-se primeiramente em criar a cultura da felicidade com seus colaboradores para depois poder transmiti-la ao público.

A ideia contagiou toda a equipe e os 47 colaboradores aprenderam a entender os desejos e a encantar os consumidores, sendo comum atualmente os clientes entrarem na loja para tirar fotos com os funcionários ou elogiá-los no compartilhamento de postagens publicadas pela empresa. *“Nosso principal público é o cliente interno, os colaboradores, é através deles que temos retorno”*, sintetiza Douglas.

Convicto do acerto da escolha da missão, Douglas apostou nos vínculos que os colaboradores criam com os clientes. *“Além de comprar, as pessoas querem viver uma emoção, uma história, uma brincadeira e, por isso, vendemos momentos felizes”*, diz. Ele se diverte ao lembrar que a antiga missão da empresa era uma frase enorme escrita em um quadro, a que ninguém dava grande importância. *“Hoje eu nem coloco na parede, porque todos sabem nossa missão e a colocam em prática o tempo todo”*.

Enquanto a consultoria ainda estava em andamento, a empresa alugou um galpão ao lado da fábrica, onde construiu um refeitório e um espaço de descanso e de criatividade para os colaboradores, iniciativas importantes para estimular o envolvimento da equipe na nova cultura de inovação. *“Se estamos vendendo emoção, os funcionários são nosso maior cliente, se eles não compram a ideia, ninguém de fora vai comprar”*, explica Douglas.



A Illa Sorvetes passou a realizar pesquisas de satisfação com os clientes e a promover lançamentos de produtos com edições limitadas para despertar desejos e atender à expectativa dos clientes por novidades.

Os sócios também investiram em workshops e eventos de ideação para desmistificar o significado da inovação e propiciar o fluxo de ideias. O lançamento da “Caixinha de Ideias” e de um sistema de reconhecimento e premiação anual das propostas mais inovadoras coroaram o trabalho de valorização dos colaboradores, com reflexos diretos na satisfação dos clientes.

ENCANTANDO O CLIENTE

A criação da mascote Illo, um simpático monstrinho intensamente utilizado nas redes sociais, personificou a interação com os clientes. Um enorme boneco da mascote participa de eventos, de ações na praia e em datas especiais, divertindo crianças e adultos enquanto divulga a marca. A fábrica também passou a realizar pesquisas de satisfação com os clientes e a promover lançamentos de produtos com edições limitadas para despertar desejos e atender à expectativa dos clientes por novidades. No Dia Nacional do Sorvete, 23 de setembro, a fábrica faz grande alarde nas redes sociais para divulgar novidades, como o crême *brûlée* com caramelo salgado ou o *tiramisu* com receita italiana, que atraem grande público e fortalecem o relacionamento com os clientes, estimulado pelo Instagram da empresa, que registra mais de 27 mil seguidores.

A Illa não parou por aí. Estabeleceu parceria com o distribuidor regional da Nestlé e lançou um novo picolé com ingredientes da multinacional. Batizado de Oh My Croc, com rótulo bem chamativo, o novo produto teve grande aceitação. Ao mesmo tempo, entrou no nicho dos picolés de torcida, lançando produtos com as cores dos dois principais times do estado, o CSA e o CRB. Além de conquistar o direito de vender seus picolés nos estádios, a Illa também alcançou os que assistem aos jogos pela TV investindo em publicidade no uniforme dos juízes, criando grande empatia com as apaixonadas torcidas alagoanas.



LOJAS-CONCEITO

A grande aposta da Illa, no entanto, são as lojas de fábrica. A empresa abriu, em março de 2019, sua quarta unidade, na galeria de um hipermercado de Maceió e já está em negociação para implantar a próxima loja em outro hipermercado. Douglas diz que foi no processo da consultoria que eles perceberam que a loja da fábrica era mais viável do que a distribuição no que ele chama de “varejinho”. Decidiram investir no novo ponto, criando um ambiente agradável, que oferece todo o mix de produtos da empresa, além de todos os acompanhamentos para quem ama sorvete. Criaram também um sistema de fidelidade, que distribui aos clientes mais assíduos brindes com a marca da loja, como bolsas térmicas, camisetas, agendas, chaveiros e outros produtos personalizados, que projetam o nome da empresa e ajudam a manter o volume de vendas. “É nosso cartão de visita”, diz Luciana. As quatro lojas de fábrica respondem hoje por cerca de 60% do faturamento total do negócio.

A estratégia da loja-conceito

Tendência crescente no mercado, as lojas-conceito ajudam a aproximar a marca dos clientes, oferecendo ambientes bem cuidados e atraentes para gerar a sensação de conforto e promover a identificação com a empresa. O visual aconchegante faz parte da estratégia de inovação para divulgar e fortalecer a marca. Uma loja-conceito valoriza o atendimento personalizado, oferece oportunidades de experimentações e outros atrativos, reforçando a sensação de uma nova e diferenciada experiência de compra. A loja-conceito precisa ser olhada com atenção pelo setor de marketing da empresa, uma vez que funciona como um cartão de visitas e é uma oportunidade para promoção da marca e fortalecimento da imagem da empresa. Em resumo, a loja-conceito convida o cliente a viver uma experiência sensorial e intangível de relacionamento com a marca em um ambiente que oferece muito mais do que o simples ato de comprar. Nessa atmosfera, ele se sente único e tem a possibilidade de viver alguns instantes de fantasia e de desligamento do cotidiano.



As novas lojas consolidaram o conceito que brevemente irá virar franquia. A Illa está abrindo uma empresa de franchising para terceirizar o modelo de loja de fábrica sem perder o controle da qualidade. Com uma produção respeitável de dois mil picolés e 300 litros de sorvete fabricados por hora, com expressivo crescimento nos meses de verão, a Illa está pronta para aumentar a produção para atender aos futuros franqueados. “Ainda não chegamos nem a 10% de onde queremos chegar”, revela Douglas, com o sentido de urgência necessário para crescer. “Antes, a grande empresa vencida a pequena, hoje é a mais rápida que vence a mais lenta”, resume o entusiasmado fabricante de felicidade.

CONSTRUINDO A CULTURA DA INOVAÇÃO

O Projeto Gestão da Inovação para Micro e Pequenas Empresas Industriais, aplicado na Illa Sorvetes, inclui uma consultoria de quatro meses, que começa com a aplicação de um diagnóstico para identificar e enfrentar as barreiras à inovação percebidas e apontar soluções aplicáveis à realidade encontrada. O relatório desse diagnóstico já apresenta uma proposta de abordagem, as ferramentas a serem adotadas e um plano de ação.

A consultoria começa perguntando por que a empresa quer inovar, onde, em qual medida e quem irá participar do processo. É nesse momento que se propõe a criação do Grupo de Gestão da Inovação para garantir a aplicação das decisões tomadas, seguindo uma priorização de ideias e projetos.

A sensibilização e o envolvimento dos colaboradores na gestão de ideias são critérios prioritários do programa, o que exige a criação de uma política de incentivos à inovação, com o estabelecimento de regras de estímulo à colaboração, de um sistema de reconhecimento e de premiação e de comunicação.

A consultoria também mostra a importância de criar indicadores para mensurar a evolução das atividades e dos resultados e, ao mesmo tempo, identificar erros e propor correções e ajustes. O Projeto já foi desenvolvido em 45 empresas no estado de Alagoas. Douglas e Luciana souberam aproveitar muito bem os ensinamentos, mas essa não é a regra geral, como ele próprio avalia. “Muitos recebem a consultoria e não dão valor. Para funcionar, tem que absorver o conhecimento e colocar as ideias em prática”.

Empresa de tecnologia da informação no Distrito Federal resolve investir em gestão da inovação para se reposicionar, lançar novos produtos e serviços e ampliar o faturamento, fortalecendo o envolvimento dos colaboradores para não ser surpreendida pelas transformações no mercado.



ENGAJAMENTO PARA INOVAÇÃO

Uma empresa consolidada no mercado, líder no fornecimento de sistemas integrados de gestão para entidades de previdência privada e fundos de pensão, com carteira sólida de mais de 60 clientes precisa se preocupar com inovação? Quando, em 2017, surgiu esse questionamento na Intech, empresa de tecnologia da informação instalada em Brasília há 13 anos, as reações dos quatro sócios foram as mais diversas, pois parecia não haver riscos na trajetória do negócio. Pesava a vontade de continuar na zona de conforto em que a empresa estava mergulhada.

Nas discussões internas, os sócios concluíram que um caminho a ser trilhado poderia ser o de aproveitar o conhecimento acumulado no atendimento a dezenas de clientes que contratam os serviços do BRPrev, o sistema de gestão para fundos de pensão, que é o principal produto da empresa, e oferecer a terceirização das funções que realiza, como a concessão de empréstimos ou a contabilidade. Esse processo, conhecido como *Business Process Outsourcing* (BPO), poderia fazer crescer a empresa, que continuava do mesmo tamanho há vários anos. Outra alternativa levantada foi a utilização de *business intelligence* (BI) para gerar dados relevantes para os clientes que contratam o armazenamento físico e a digitalização de documentos na Intechged, braço de gestão da informação da empresa. Oportunidades existiam, mas os sócios não tinham ideia de como realizar sozinhos esse reposicionamento para ampliar o escopo de atuação da empresa.



Responsável por prospectar novidades, Renato Moraes, sócio e diretor executivo da Intech, apresentou aos sócios o Programa de Gestão da Inovação oferecido pela Federação das Indústrias do Distrito Federal (Fibra) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Distrito Federal (DF), que ele havia conhecido em apresentação feita no Sindicato da Indústria da Informação (Sinfor-DF), do qual é vice-presidente. Mas a adesão não foi simples. Implantar o programa significava abrigar uma consultoria durante vários meses, com reuniões e atividades que demandariam um tempo precioso da empresa, dos sócios e dos colaboradores. Era a oportunidade, no entanto, para mudar a mentalidade da diretoria em relação à necessidade de inovar a gestão.

GERAÇÃO DE IDEIAS

O primeiro ano da consultoria foi direcionado à alta liderança, para consolidar o entendimento de como a inovação poderia indicar o caminho para manter a empresa viva. As resistências iniciais foram vencidas pela sensibilidade da consultoria, que se adequou ao ritmo da empresa, não chegou com uma proposta fechada e buscou trabalhar com as demandas apresentadas pelos diretores. *“O tempo foi longo e, algumas vezes, dava uma desanimada, mas os consultores respeitavam os momentos de menor engajamento nosso”*, elogia Renato.

As alegações de perda de tempo e atrasos no serviço foram frequentes entre os 40 colaboradores, quando foram convidados a se engajar no programa de inovação. Mas, segundo Renato, rapidamente entenderam que não se tratava de invenção ou de um grande esforço, mas sim de promoção de pequenas e sucessivas mudanças no dia a dia da empresa, seja na forma de realizar o atendimento, no relacionamento entre as áreas ou no uso de novas ferramentas. *“Quando os resultados começaram a surgir, eles ‘entraram de cabeça’*”, conta Renato.

Os colaboradores rapidamente entenderam que não se tratava de invenção ou de um grande esforço, mas sim de promoção de pequenas e sucessivas mudanças no dia a dia da empresa, seja na forma de realizar o atendimento, no relacionamento entre as áreas ou no uso de novas ferramentas.



O “pulo do gato” foi a implantação do sistema de premiação de ideias. Foram 51 ideias apresentadas no primeiro ciclo, que teve duração de três meses. A comissão julgadora seguiu os critérios aprovados e escolheu as três melhores ideias, que receberam prêmios de um fim de semana em um hotel fazenda, jantar a dois e um par de ingressos para cinema, entregues em um grande churrasco de confraternização de fim de ano.

Com o tema “aumento do faturamento”, o ciclo seguinte reuniu 28 ideias, número considerado normal pela diretoria, uma vez que ideias represadas há muito tempo haviam sido apresentadas no primeiro ciclo. Satisfeito, Renato explica que ocorreram mudanças positivas nos processos internos, os colaboradores perderam o medo de sugerir mudanças e melhorou o relacionamento entre eles e a direção. *“Além de gerar receitas, o programa de premiação gerou engajamento e melhorou o clima. Hoje temos outras atividades, como aniversariantes do mês e eventos para as pessoas contarem histórias não relacionadas ao trabalho”*, diz Renato. Medidas simples implantadas, por sugestão dos colaboradores, tiveram grande impacto, como a separação de banheiros masculino e feminino, que não existia antes pelo pequeno número de mulheres na equipe.



NOVOS PRODUTOS

Mais do que melhorar o relacionamento interno, o engajamento trouxe soluções importantes. Se antes o foco era a venda de ERP para fundos de pensão, com a gestão da inovação, a empresa passou a vender soluções na forma de outros produtos e também de serviços. A central de atendimento ao cliente no programa BRPrev foi aperfeiçoada com o uso de robôs de atendimento com inteligência artificial, conhecido como *chatbots*. O serviço de BPO foi desenvolvido e implantado, abrindo perspectivas de atender a fundos de previdência menores, que não contratavam o sistema de gestão da Intech por não terem pessoal especializado para operá-lo. O BPO também tem potencial para interessar aos fundos maiores, que possuem sistemas próprios, mas querem terceirizar os serviços.

A área da gestão da informação também evoluiu e incorporou serviços de análise estratégica de dados. *“Se apresentamos dados relevantes ao cliente, o valor agregado é muito alto, podendo custar até dez vezes mais”*, explica Renato. O diretor calcula que a gestão da inovação já gerou aumento no faturamento em torno de 10%, mas, para ele, o principal foi mudar a cultura da empresa, que aprendeu a utilizar os serviços de forma diferente.



VOO SOLO

A diretoria da Intech está no momento empenhada em não “deixar esfriar” o ímpeto inovador na empresa. O Comitê de Inovação, formado por cinco pessoas, entre diretores e colaboradores, continua ativo, as reuniões quinzenais de inovação continuam acontecendo e o terceiro ciclo de premiação de ideias já foi lançado, assim como um troféu de inovação que é passado de mão em mão aos vencedores de cada ciclo. Renato considera que a empresa está na fase de manutenção, para consolidar a cultura da inovação. *“Precisamos continuar indicando aos funcionários que a roda continua girando, mostrar que o que foi feito tem consistência”*. Ele lembra que, com o fim da consultoria, a empresa está em “voo solo” para manter a chama da inovação viva entre os colaboradores. *“Eles passaram a entender que a inovação já existia, é natural e só temos que permitir que ela aconteça. E isso foi mérito da consultoria”*.

Robôs trabalhando

O velho telemarketing está sendo dominado pela robótica. É cada vez mais comum a utilização de softwares que interagem com os usuários por mensagens de texto automatizadas ou por conversas em que se simula a voz humana. Os chamados *chatbots* estão ganhando espaço na internet, nas plataformas de conversas e em aplicativos de serviços, com uma linguagem que, cada vez mais, se aproxima do jeito de falar das pessoas, graças ao *machine learning*, que utiliza algoritmos para coletar, analisar e processar dados para criar padrões que permitem a interação com os clientes. Assistentes virtuais inteligentes, como a *Siri da Apple*, ou a *Cortana da Microsoft*, compreendem e imitam as formas de falar dos seres humanos, demonstrando capacidade que vai além da utilização de falas e expressões acumuladas em banco de dados, já que conseguem, até mesmo, reconhecer emoções e atitudes do usuário. Embora ainda soem estranhos nos diálogos, os *chatbots* estão cada vez mais perfeitos. A pergunta é até onde irá a substituição do trabalho humano pela inteligência artificial.

GESTÃO, SELEÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE IDEIAS

A consultoria aplicada no DF teve 120 horas de duração, em encontros quinzenais. A metodologia contempla a utilização de ferramentas de design thinking, jogos empresariais envolvendo pessoas de todas as áreas e níveis hierárquicos, articulação com outras empresas, inclusive de outros segmentos, aproximação com academia e instituições governamentais. São abordados temas como inovação, modelagem de negócios, branding e planejamento.

A partir da validação da estratégia da empresa, são lançados desafios para o desenvolvimento de inovações de produto, processos, marketing ou organizacionais. A consultoria também apoia a estruturação de uma política de inovação, contemplando o processo de gestão, seleção e priorização de ideias, plano estratégico de inovação e premiação. De 2017 a 2018, aproximadamente 100 empresas já foram atendidas com essa metodologia.

Empresa de Belém do Pará que oferece linha de produtos de culinária, desenvolvidos com respeito à natureza e aos produtores, intensifica a participação dos colaboradores na geração de novas ideias.



RECEITA AMAZÔNICA DE SUCESSO

Em menos de cinco anos de existência, a Manioca, especializada em produtos naturais e artesanais da culinária amazônica, já tem muita história para contar sobre seu papel na divulgação dos valores gastronômicos da região.

Funcionando em Belém desde 2014, a empresa, fundada pela publicitária e pesquisadora em gastronomia Joanna Martins, deu sequência a uma tradição da família iniciada na década de 1970 com o Restaurante Lá em Casa, aberto pela avó e pelo pai de Joanna. *Chef* reconhecido na cidade, o pai, Paulo Martins, foi um dos pioneiros na divulgação da cozinha regional e na inclusão dos ingredientes locais na alta culinária.

Sua determinação deu visibilidade aos sabores amazônicos e resultou em convites constantes para eventos, palestras e cursos Brasil a fora. Com isso, ele acabou tornando-se um fornecedor informal de produtos naturais ao atender a encomendas dos inúmeros amigos *chefs* que fez em todas as partes do país.

Foi dessa demanda informal que nasceu a ideia da Manioca, que surgiu com a missão de conectar as pessoas com os alimentos naturais da Amazônia. E não apenas isso: Joanna e seu sócio, o advogado e empreendedor Paulo dos Reis, trabalham apenas com produtos 100% naturais e se dedicam a contribuir para o desenvolvimento sustentável da região, a preservação da floresta e a valorização dos produtores.

Uma das primeiras iniciativas dos empreendedores foi adotar o conceito do Comércio Justo (*Fair Trade*), respeitando os saberes dos fornecedores e ajudando-os a aperfeiçoar a produção para aumentar a renda da cadeia e a qualidade das matérias-primas que são a base da receita de sucesso da Manioca.





Com bons clientes de fora do estado, cultivados pelo pai, a empresa logo ampliou a clientela atendendo hotéis e restaurantes fora do Pará, especialmente em São Paulo. Com isso, rapidamente desenvolveu uma linha de produtos que ousou agregar sabores amazônicos a itens tradicionais, como doces, geleias, molhos e pimentas, trabalhando sempre com produtos naturais, sem conservantes ou químicos, “porque não faz sentido vender a Amazônia com produto artificial”, diz Joanna.

Criados e produzidos em parceria com os fornecedores, sempre valorizados e destacados nas embalagens, os produtos da marca caíram no gosto de grandes restaurantes e atraíram o interesse de redes de supermercados. Hoje a linha Manioca pode ser encontrada em mais de 200 pontos de venda em 21 estados brasileiros, o que tem garantido a duplicação do faturamento da empresa a cada ano.

INOVAÇÃO PLANEJADA

No início de 2017, apesar de tantos resultados positivos, os sócios perceberam que faltava algo para dar um novo impulso ao negócio. Havia dificuldades para corrigir falhas nos processos de produção e nos produtos e também para dar retorno a reclamações de clientes. Ao mesmo tempo, a empresa não se sentia preparada para dar um novo passo e atuar no mercado externo.

Ideias para solucionar os obstáculos e inovar a produção surgiam com frequência, mas nem sempre os sócios conseguiam colocá-las em prática. Em suma, faltavam planejamento e organização. Era esse o cenário quando os sócios resolveram aderir ao Programa de Gestão da Inovação, apresentado pelo Instituto do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de Inovação e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), dispostos a tirar proveito da longa consultoria oferecida para rever os processos internos e estimular a gestão da inovação.

Foram sete meses intensos, em que todos mergulharam na elaboração do diagnóstico da situação da empresa, no planejamento e nos controles, na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na revisão da gestão dos colaboradores e dos clientes. Um longo caminho que precisava ser percorrido para implantar um plano de ação para promover a gestão da inovação.

Os sócios tinham consciência de que o grupo era criativo e que era preciso adaptar as práticas e ferramentas de planejamento e de gestão comuns a empresas de grande porte para facilitar a estruturação e o crescimento. Paulo surpreendeu-se com a rapidez com que os primeiros resultados práticos começaram a surgir, principalmente no controle de qualidade e na relação com os colaboradores, que foram estimulados a participar, questionar e sugerir ideias para melhorar a empresa. “Percebemos logo nos primeiros meses que a cultura da inovação ‘deu um salto’ muito grande na empresa e isso se reflete até hoje”.

Foram sete meses intensos, em que todos mergulharam na elaboração do diagnóstico da situação da empresa, no planejamento e nos controles, na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na revisão da gestão dos colaboradores e dos clientes.



O principal avanço foi o envolvimento dos colaboradores, que se sentiram integrados e dispostos a colaborar quando a empresa decidiu discutir com eles os novos produtos antes do lançamento. *“Não tínhamos braço para trabalhar a inovação e focamos na gestão de pessoas para que eles fossem motores da inovação”*, conta Paulo, satisfeito com os resultados, que ele atribui ao exercício da diversidade de visões e de perfis dos colaboradores.

Para facilitar o acesso e a troca de informações, a empresa adotou as plataformas de gerenciamento e planejamento Trello e Asana, disponíveis na internet. *“O importante era definir logo o que é básico: as metas, quem faz e em qual tempo”*, resume Paulo. Outra ação de integração foi o lançamento do jornal **O Manioco**, com notícias, conquistas e ações da empresa, curiosidades e novidades.

Para monitorar as falhas na produção e as reclamações dos clientes, foi criada uma solução bem visual, chamada de Termômetro da Qualidade, que nada mais é do que um enorme cartaz afixado na parede do escritório com os dias do mês e a situação de cada problema, utilizando as tradicionais cores dos semáforos de trânsito. Se não tem problema, está verde; amarelo é sinal de alerta; e vermelho exige ação imediata. No segundo ou terceiro mês, a situação do quadro mudou drasticamente, caindo de 50% de problemas para 10% ou 15%, segundo Paulo. *“O resultado foi imediato porque todo mundo passou a ver o problema que antes só quem atendia sabia. Um jeito simples e bem eficiente”*.

A partir da consultoria, a Manioca adotou planos de ação do planejamento estratégico e de estímulo à inovação, além de padronizar e documentar todos os processos da empresa.

EXPORTAÇÃO

Iniciar a exportação foi outro objetivo estabelecido como inovação, inserido no planejamento e que começou a ser cumprido rapidamente, a partir da compreensão de que era possível começar pequeno e ir acumulando experiência. A Manioca abriu-se para as possibilidades externas, participou de eventos e rapidamente conseguiu ter clientes em Seattle, nos Estados Unidos, e em Paris, na França.

As transformações não pararam aí. As empresas que estavam participando do Projeto Gestão da Inovação e Empresarial como ferramenta para competitividade da micro e pequena indústria no Pará perceberam que tinham problemas muito semelhantes e que a troca de experiências e o apoio mútuo poderiam ser eficazes para resolvê-los. Criaram, então, o Grupo Pura Amazônia, inicialmente com 40 empresas participando. Algumas saíram, mas a proposta amadureceu e reúne hoje 15 empresas comprometidas, que atuam juntas, trocam experiências, contatos e fornecedores.

O grupo conseguiu melhorar a interlocução com órgãos de apoio, obteve recursos para participação em congressos e feiras e para organizar eventos. Um resultado interessante foi a negociação com a Associação Paraense de Supermercados (Aspas) e o Sebrae no Pará, que resultou na cessão gratuita de gôndola exclusiva em uma grande rede de supermercados local, para expor os produtos dos participantes do Pura Amazônia.

COMÉRCIO JUSTO

A mudança de patamar da Manioca passou também pelo aperfeiçoamento da relação com os fornecedores. A proposta de profissionalizar um trabalho que era feito de maneira empírica surgiu durante a consultoria e foi colocada

Nada mais justo

Diálogo, transparência e respeito são os pilares do movimento social internacional conhecido como Comércio Justo (Fair Trade, em inglês), que propõe maior equidade nas relações comerciais entre países e também entre empresas e fornecedores. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento sustentável pelo respeito aos direitos de produtores e trabalhadores e pela garantia de melhores condições de troca. O Comércio Justo defende o contato direto entre o produtor e o comprador, para evitar a burocracia e a ação de atravessadores. Entre seus princípios estão a transparência e a corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial; respeito ao meio ambiente; treinamento e apoio aos produtores, que devem ser estimulados a se organizar em cooperativas ou associações e, finalmente, pagamento de preço justo pelo produto, além de um bônus que deve beneficiar toda a comunidade.

O movimento surgiu na Holanda na década de 1960 e organizou-se posteriormente com a fundação da International Fair Trade Association (Associação Internacional de Comércio Justo), que reúne pelo menos 60 países e cerca de 300 organizações, segundo a Wikipédia.

Contando com o apoio da Organização Mundial do Comércio e da União Europeia, o Fair Trade cresce de forma consistente em todo o mundo, difundindo conceitos de uma nova relação entre empresas e fornecedores.



em prática no início de 2019. A empresa criou um programa para oferecer orientação técnica sobre logística, armazenamento, higiene, gestão ambiental e cumprimento de prazos a um grupo de 14 produtores para que cresçam com a empresa de forma sustentável. O objetivo é aumentar a qualidade para ampliar mercados e aproveitar as possibilidades.

Na base de tudo está o compartilhamento de valores que contribuem para manter a floresta em pé e distribuir os benefícios entre todos. “Quando a gente cria valor para um cliente com um novo produto, esse cliente nos ajuda a desenvolver valor para aqueles que estão no caminho, na cadeia produtiva”, ensina Paulo o conceito de Comércio Justo, em sua visão amazônica.

A Manioca, aliás, foi uma das quatro empresas contempladas pelo Programa Parceiros pela Amazônia, recebendo recursos para fomentar, de forma sustentável, negócios de impacto socioambiental positivo, na linha do comércio justo. “Nós temos o olhar do desenvolvimento da Amazônia, da cultura local, da relação com fornecedores e da preocupação ambiental. Ao valorizar o produto alimentício que vem da floresta, colaboramos para que ela seja preservada”, resume o sócio da empresa que foi finalista no Prêmio Nacional de Inovação 2019, realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Sebrae no Pará, nas categorias Inovação de Produto, Inovação de Marketing e Gestão da Inovação.

CINCO ETAPAS PARA INOVAR A GESTÃO

O Projeto Gestão da Inovação e Empresarial como ferramenta para competitividade da micro e pequena indústria no Pará, oferecido pela Federação das Indústrias do Estado do Pará (Fiepa) e pelo Sebrae no Pará, atendeu a 42 micro e pequenas empresas de diversos segmentos, oferecendo consultoria com duração média de 190 horas. O trabalho começa com a realização do diagnóstico para identificar as limitações e os direcionamentos a serem implantados em cada empresa, baseados em cinco etapas.

A discussão do planejamento e dos controles compõe a primeira etapa, um ponto de partida para ficar claro o que os empresários pretendem para suas empresas e o que fazer para atingir a meta. Momento de discutir e atualizar a missão, a visão, os valores e estabelecer as metas e os indicadores.

A segunda etapa, de Gestão de Pessoas e Inovação Organizacional, estimula a construção de um ambiente mais participativo para engajar os colaboradores nas inovações. É o momento de organizar as ideias inovadoras, criar programas de reconhecimento e de capacitação, definir as funções e responsabilidades e melhorar a comunicação da empresa com a equipe.

A gestão dos clientes entra na terceira etapa, com a discussão de maneiras para aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, captar as opiniões e sugestões para gerar ideias inovadoras e fidelização e também estabelecer um sistema de resposta às reclamações.

Implementar ferramentas para a gestão das inovações e a gestão empresarial faz parte da penúltima etapa, quando são desenvolvidos fluxogramas administrativos e de produção para revelar gargalos e buscar soluções. Essa etapa ensina que é preciso gerir, sistematizar e formalizar os controles e a gestão empresarial.

A última etapa da consultoria é a gestão da inovação. Nesse bloco, acontecem os encontros de inovação com os colaboradores, são criados critérios para seleção das melhores ideias e é reforçada a ideia de que é necessário destinar recursos para criar a cultura da inovação.

Ao final da quinta etapa é novamente aplicado o diagnóstico para verificar os resultados e revelar o grau de maturidade em gestão da inovação da empresa.

Diante da repercussão positiva do projeto, encerrado em outubro de 2018, a Fiepa lançou um novo programa de consultoria continuada, aberto o ano inteiro, intitulado Programa em Gestão Empresarial e Gestão da Inovação.

Indústria de máquinas catarinense investe no fortalecimento da imagem e no relacionamento com clientes e lança 12 novos equipamentos de empacotamento automatizado para expandir mercado de atuação.



EMBALANDO A INOVAÇÃO

A carência de equipamentos para automatizar a linha de produção e empacotamento da erva-mate e para gerar maior produtividade, manifestada por um empresário parceiro, foi o ponto de partida para o surgimento da Perfil Maq, em 2012, na cidade de Concórdia, interior de Santa Catarina, fundada por dois empresários que já atuavam na fabricação e manutenção de máquinas de pequeno porte.

Eles começaram decididos a enfrentar o desafio de construir uma máquina que aumentasse a rapidez do processo de empacotamento, com precisão de dosagem e padronização das embalagens. O primeiro projeto foi desenvolvido a partir da máquina de pesagem já existente no mercado. Foram seis meses de trabalho, seguidos da frustração com a baixa produtividade alcançada, de no máximo cinco pacotes por minuto.

Os sócios começaram de novo a partir do zero e, oito meses depois, lançaram a primeira embaladora automática com pesador duplo da empresa, com capacidade de empacotamento de 18 pacotes por minuto para embalagens de papel, 13 para embalagens laminadas e dez unidades por minuto para empacotamento a vácuo, com alta precisão. Dessa vez, fizeram um processo bem cauteloso e analítico para chegar ao melhor resultado, contando com o apoio de André Luís Raimundi, professor do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

O equipamento caiu no gosto das empresas ervateiras, concentradas principalmente no Rio Grande do Sul e consolidou os primeiros anos da Perfil Maq, que desenvolveu ainda outras máquinas auxiliares ao processo





industrial, como empacotadoras de bobina, enfardadeiras e dosadores. Uma delas foi um exaustor industrial que capta e filtra o pó em suspensão, aumentando a eficiência da embaladora, diminuindo o desperdício e deixando o ambiente mais limpo. A embaladora automática teve cinco novas versões, sempre incorporando tecnologia para oferecer mais qualidade. A empresa realizou a venda de cerca de 50 equipamentos para 38 clientes da indústria ervateira.

A oferta de produto específico para determinado consumidor, no entanto, deu mostras de saturamento, já que as indústrias de erva-mate também sentiram os reflexos da crise econômica. Todavia o surgimento de um novo concorrente na disputa pelos clientes acendeu o sinal de alerta na Perfil Maq para a necessidade de se reposicionar para sobreviver e poder crescer. Em 2016, a sociedade já havia passado por mudanças, com o compartilhamento da propriedade entre o fundador Marcos Roberto da Silva e André Raimundi.

Foi no SENAI que Raimundi e Emerson, o engenheiro mecânico da PerfilMaq, conheceram o Projeto Inova Mais Indústria, lançado no final de 2016 para elevar o grau de maturidade em gestão da inovação das micro e pequenas indústrias catarinenses, uma parceria do SENAI, por meio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de Santa Catarina e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de Santa Catarina.

TIME DA INOVAÇÃO

A consultoria oferecida pelo Projeto Inova mais Indústria, com duração de 128 horas, atuou na empresa ao longo de 2017 e 2018, mas, já nos primeiros encontros, quando foi aplicado o diagnóstico para avaliar o grau de inovação nos processos da empresa e foi construída a estratégia de inovação, estabelecendo objetivos, foco de trabalho e indicadores de acompanhamento, ficou claro que um trabalho de fôlego precisava ser feito. *“A proposta nos motivou, porque a Perfil Maq já tinha caráter inovador e, desde o início, vimos que iria dar resultado. Botamos a faca pra cortar, prontos a fazer o que fosse necessário pra finalizar”*, lembra André Raimundi, um dos entusiasmados membros do Time da Inovação, formado para acompanhar a implementação do Plano de Inovação.

Com a consultoria de gestão da inovação, a cultura da Perfil Maq passou por uma reestruturação completa. A empresa discutiu as possibilidades de inovação e o que elas demandavam para ser concretizadas, como o aperfeiçoamento do relacionamento com fornecedores e clientes e o estabelecimento de parcerias estratégicas. A partir de um mapa de oportunidades de participação em eventos e de aproximação com pessoas e instituições estratégicas, a empresa ampliou a capacidade de obter informações e conhecimentos para alimentar seu processo de inovação.

A partir de um mapa de oportunidades de participação em eventos e de aproximação com pessoas e instituições estratégicas, a Perfil Maq ampliou a capacidade de obter informações e conhecimentos para alimentar seu processo de inovação.

A atração do marketing

O inbound marketing é uma evolução do modelo tradicional de marketing e de suas estratégias de comunicação com o público. Diante de consumidores cada vez menos dispostos a receber passivamente mensagens genéricas sobre as qualidades ou vantagens de um produto ou serviço, o inbound marketing, ou marketing de atração, procura conquistar as pessoas disponibilizando informações e conhecimentos relevantes e úteis, com a intenção de ganhar a atenção e sensibilizar os potenciais clientes e, gradualmente, construir uma identidade com a marca baseada na confiança para, futuramente, gerar vendas e engajamento. O inbound marketing resume-se em quatro momentos: Atrair, Converter, Fechar e Encantar. Essa nova técnica transita principalmente nas redes sociais, com uso de blogs, vídeos, oferta de e-books, newsletters e estratégias de otimização para os mecanismos de buscas na internet com o propósito de ampliar a interação com as pessoas, buscando conquistar atenção e criar aproximação e relacionamento.

A incorporação de novos fornecedores trouxe ganhos importantes, substituindo, por exemplo, a complexa elaboração dos painéis que exigia a compra de peças de até seis fornecedores, por uma montagem simplificada feita com apenas um fornecedor, gerando uma significativa redução de custos.

Em seguida, foi organizada a Jornada do Cliente para conhecer melhor os interesses e as necessidades do mercado comprador. A jornada também serviu para identificar oportunidades de inovação a partir das observações daqueles que procuram equipamentos que respondam ao que precisam. Outras medidas adotadas foram a avaliação do cenário para identificar as possibilidades de atuação futura em novos mercados e a implementação de um controle de desenvolvimento de novos produtos e boas práticas de gestão em projetos, com apoio de ferramentas visuais.

A partir daí, a Perfil Maq decidiu desenvolver equipamentos para empacotar qualquer tipo de produto seco, como cereais, farináceos, alimentos em geral, balas e nutrição animal, com capacidade para embalar pacotes de até 5 kg. Em pouco tempo, a empresa lançou 12 novos equipamentos, graças à reestruturação do processo de desenvolvimento, antes baseado em ideias surgidas internamente, muitas vezes sem alinhamento com as necessidades do mercado.

A adoção de uma metodologia para planejar e executar cada projeto e controlar cada etapa e cada alteração no processo de desenvolvimento de novos produtos deu resultados importantes na redução do tempo de conclusão, que girava em torno de seis meses. Hoje a empresa consegue desenvolver um novo equipamento em impressionantes 25 dias. *“A gente não tinha métrica, tinha uma ideia que parecia legal e desenvolvia. Passamos a ser mais assertivos na definição do que projetar, nossa visão mudou bastante a partir daí”,* diz Raimundi.



INBOUND MARKETING

A consultoria também mostrou aos dirigentes a importância de delegar tarefas para ganhar mais velocidade nos projetos e evitar que fiquem “presos na mão de alguém”. Outra mudança importante foi a decisão de colher a opinião de todos na fase de desenvolvimento de um novo produto. Na sequência, a empresa pretende lançar um programa de reconhecimento e premiação dos colaboradores que contribuírem com ideias inovadoras.

Para se comunicar melhor com o público externo, a Perfil Maq contratou uma empresa de marketing para desenvolver uma nova identidade visual. Também reformulou o site, partindo do princípio de que, cada vez mais, os clientes fazem pesquisa na internet antes de realizar uma compra e o site antigo não apresentava a linha de produtos de maneira eficiente. Sem querer aguardar o cliente chegar, a Perfil Maq contratou sete novos representantes comerciais para divulgar, em outros estados, os produtos da empresa, que construiu as condições para atuar em todo o país.

Na implementação de uma nova estratégia de comunicação, a Perfil Maq investiu na produção de conteúdo, disponibilizando informações sobre manutenção industrial, gestão de qualidade, planejamento de produção, de acordo com o conceito de *inbound*

marketing para gerar mais interesse e atrair potenciais clientes. Um exemplo é o *e-book* publicado sobre as oportunidades oferecidas pela Indústria 4.0. Aliás, atuar com esse raciocínio faz parte da estratégia da empresa catarinense, que tem como meta incluir os equipamentos vendidos em uma rede de tecnologia da informação (TI) para viabilizar a assistência técnica remota.

Finalmente, a Perfil Maq adotou um plano de ações inovadoras e uma carteira de projetos de inovação, convicta de que o reconhecimento de todo esse esforço de inovação virá no decorrer do tempo. *“Fizemos um processo de inovação bem caprichado, com foco na geração de ideias que fidelizem os clientes, que melhorem o relacionamento e o pós-venda, que gerem novos produtos e novos mercados e maior eficiência no processo de comercialização. Temos agora visão ferramental e bagagem para saber o que fazer”*, avalia Raimundi, satisfeito com a transformação da empresa e apostando numa aceleração do processo de expansão em 2019.

INOVAR É PARA TODOS

Lançado em novembro de 2016 com o propósito de estruturar o processo de gestão da inovação nas micro e pequenas empresas, o Projeto Inova Mais Indústria, fruto de parceria entre a Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc) e o Sebrae no estado, beneficiou diretamente 145 indústrias. Com o mote “Inovar é para todos”, o projeto subsidiou 80% dos custos da consultoria personalizada, que foi para dentro das empresas para identificar oportunidades para inovar, definir estratégias para inovação e gerar novas ideias.

Os consultores utilizaram a Metodologia Gestão Integrada da Inovação (Nugin), que foi elaborada pelo IEL de Santa Catarina (SC) em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir de projeto de criação de Centros de Referência em Tecnologias de Gestão, aprovado no Edital Finep em 2004. Desde sua criação, mais de 300 empresas de diversos portes e segmentos foram capacitadas.

A metodologia é dividida em cinco etapas, que começam com o mapeamento do estágio da inovação na empresa, seguido dos trabalhos de capacitação e workshops, em que os participantes discutem e compreendem os conceitos da inovação e definem a estratégia de inovação que será aplicada. A gestão integrada da inovação é baseada no estímulo aos colaboradores para geração de ideias, em critérios de priorização de ideias e na formação de uma carteira de projetos para estabelecer um fluxo constante de inovação na empresa. A consultoria é concluída com um segundo diagnóstico para identificar o grau de crescimento de maturidade em inovação alcançado.

Registrando uma elevação média de 29,09% no grau de maturidade para inovação das empresas atendidas, o Projeto Inova Mais Indústria foi concluído em outubro de 2018 com a realização de um workshop para disseminar os resultados do projeto, com a participação de 58 indústrias de todo o estado. Além da oportunidade para trocar experiências, as empresas puderam discutir tendências tecnológicas, linhas de fomento para a inovação e formas de dar continuidade à mudança na cultura que vivenciaram no projeto.

Empresa capixaba incorpora a cultura da inovação de maneira participativa, envolvendo os colaboradores na geração de ideias e no fortalecimento do espírito de equipe em um ambiente de trabalho estimulante.



INOVAÇÃO AO CUBO

Os 19 colaboradores da (QI)³ Inteligência de Negócios, QI ao Cubo, podem utilizar 20% da jornada de trabalho para estudos, treinamentos ou para desenvolver projetos inovadores. Eles têm horário flexível e recebem apoio financeiro para estudar idiomas, fazer academia ou qualquer atividade esportiva. Na hora de descanso, vão para a biblioteca equipada com confortáveis almofadas ou para a área de videogame, com direito a lanche à vontade. Depois do expediente, quem quiser fica para tomar uma cerveja, desde que não vá voltar para casa dirigindo.

É nesse ambiente que o time de colaboradores da empresa de tecnologia fundada na capital capixaba, há seis anos, foi desafiado a gerar ideias inovadoras quando a empresa aderiu ao Projeto Movimento para Inovar: Gestão da Inovação para Indústrias Capixabas da Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Espírito Santo (ES), com a consultoria do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) do ES. *“Se foi difícil engajar na nova tarefa essa turma que já usufrui de tantas regalias no trabalho?”* A resposta é não, principalmente porque a criatividade, que faz parte do cotidiano da (QI)³, marcou presença na concepção do modelo de estímulo e de premiação de boas ideias.

O formato é engenhoso: os autores das melhores ideias, que podem ser funcionários de qualquer setor da empresa, recebem recursos financeiros para desenvolvê-las, de preferência formando equipes. Quando o projeto é concluído, eles recebem nova premiação em dinheiro, além de viagens, cursos e outros benefícios. As remunerações começam com



R\$500 na primeira etapa e chegam a R\$3,5 mil na conclusão do projeto. E o mais interessante: todo mundo vota para escolher quais ideias devem ser premiadas, em uma bela receita que combina inovação e participação.

Tudo acontece nos “Seminários de Ideias”, realizados mensalmente. No dia do evento, a empresa interrompe as atividades durante meio período para todo mundo poder participar. É nesse momento que são apresentadas as ideias, que podem ser de um grupo ou de um único colaborador. As ideias escolhidas pelo voto direto entram na fase de modelagem, momento em que o autor pode utilizar o recurso recebido para convidar um ou mais colegas para ajudar, ou até contratar alguém de fora, formando a equipe responsável pelo desenvolvimento e pela conclusão do projeto. A remuneração maior é paga quando o projeto é concluído, e a própria equipe decide como será distribuído o valor do prêmio.

CICLO VIRTUOSO

No seminário do mês seguinte, depois do *Checkpoint*, em que se verifica o potencial das ideias vencedoras da edição anterior, é aberto o novo período de apresentação delas, para escolher as melhores, que entrarão em processo de desenvolvimento, recomeçando o ciclo virtuoso de inovação da (QI)³.

Todas as informações são lançadas em um painel kanban, o método japonês que utiliza cartões com diversas cores para organizar as tarefas. Como estamos falando de uma empresa de tecnologia, existe a versão física, afixada na parede, mas também a eletrônica, que é alimentada constantemente com informações sobre as novas ideias, o desenvolvimento e as premiações e que pode ser acessada nos computadores de cada colaborador.

O processo de geração de ideias, ainda, é recente, já que a consultoria aconteceu entre março e novembro de 2018, mas há seis projetos em fase de desenvolvimento e não há



limites para a criatividade dos colaboradores da (QI)³. O sócio Athos Alexandre conta que o maior ganho não é a inovação em si, mas a criação de um grupo coeso e participativo. *“Aumentou o espírito de grupo e todos entendem que o que cada um faz impacta a empresa. Democratizar o acesso a tudo tornou a equipe uma grande família”.*

Athos diz que os sócios souberam aproveitar a metodologia, oferecida pelo Movimento para Inovar: Gestão da Inovação para Indústrias Capixabas, para criar um modelo próprio de estímulo à geração de ideias inovadoras. *“Sempre tivemos a inovação na raiz, mas no nosso jeito, muito solto”*, define Athos. Não é à toa que inovação é uma das três palavras iniciadas com a letra “i”, junto com “ideia” e “inteligência” que formam o nome da empresa.

O “Q” refere-se à qualidade. Ao contrário do que pode parecer, o nome não tem a ver com o coeficiente de inteligência, o famoso QI, mas ninguém duvida que a empresa seja resultado do somatório de três cabeças privilegiadas.

CAUSA COMUM

Os três sócios da empresa, Renan Rangel, Athos Alexandre e Edilson Athayde, todos com 34 anos e com formação na área de tecnologia, perceberam, em 2012, que tinham ideias similares sobre como deveria ser uma empresa de tecnologia da informação (TI). Edilson era amigo de muitos anos de Athos e de Renan que, por sua vez, só se conheceram nesse primeiro encontro que decidiu pela criação da empresa. *“Discutimos bastante, vimos que tínhamos o mesmo intuito, queríamos fazer a mesma coisa e resolvemos abraçar a causa e arriscar juntos”*, lembra Athos. Dali surgiu a QI ao Cubo, que só foi conquistar o primeiro cliente um ano depois, quando então os três resolveram se dedicar 100% ao negócio.

Apaixonados por tecnologia, os sócios firmaram parceria com a Tableau Software, empresa norte-americana de software, que convidou os três para visitar a sede, no Vale do Silício, na Califórnia. Lá eles conheceram a Google, o Facebook e outras empresas inspiradoras. Voltaram cheio de ideias e vontade de construir uma empresa diferenciada, principalmente na relação com os colaboradores e acabaram formando uma verdadeira família tecnológica, embora o conhecimento de tecnologia não seja primordial na seleção de novos colaboradores. Tem mais peso as questões comportamentais, as chamadas *soft skills*. *“Verificamos se há empatia, se a pessoa está focada e se faz sentido ela entrar em nossa cultura. Se não sabe nada de tecnologia, vai ser treinada para depois abraçar a causa e evoluir com a gente”*, explica Athos.

A (QI)³ aposta em profissionais que querem algo além do salário, que valorizem o fato de poder impactar a vida das pessoas com os produtos que entregam.



A (QI)³ aposta em profissionais que querem algo além do salário, que valorizem o fato de poder impactar a vida das pessoas com os produtos que entregam. *“Quando há uma causa maior, o propósito muda e o ânimo para o trabalho é outro”*, resume Athos.

Esse, certamente, é um caminho consistente para montar uma equipe coesa, mas a QI ao Cubo também investe no fortalecimento dos relacionamentos. *“Crescemos rápido, mas não perdemos o espírito de família”*, diz Athos. *“As amigas continuam firmes, viajamos juntos nos fins de semana, programamos happy hour, noite da pizza, estamos sempre procurando fazer algo junto”*. A estratégia tem dado certo. Em seis anos de existência, a (QI)³ formou um time com muita diversidade e um rico somatório de conhecimentos. Nesse período, apenas quatro pessoas saíram da empresa.



COLECIONADORES DE PRÊMIOS

A (QI)³ foi rapidamente reconhecida no mercado. Em 2017, ela venceu o RioInfo, um grande evento de negócios em TI, em que milhares de empresas participam de apresentações e sessões de negócios. A (QI)³ foi a empresa que mais gerou oportunidades de negócio dentro do evento, classificada por um ranking que audita e mensura o número de negócios fechados, de possíveis contratos e parcerias. *“Movimentamos o ecossistema do evento, todos queriam falar com a gente”*, lembra Athos.

Em 2018, a empresa ficou entre as dez melhores microempresas no Brasil para trabalhar segundo o Great Place to Work, empresa mundial de pesquisa, consultoria e treinamento que premia as organizações que implantam ambientes de trabalho de excelência. Em 2019, foi premiada na categoria: “Melhor Pequena Empresa do Brasil”, ficando na sexta colocação e, ainda, está concorrendo em duas categorias: “Melhor Empresa de Tecnologia do Brasil” e “Melhor Empresa do Espírito Santo”.

A empresa também se destacou no IT Fórum Expo, outro evento consagrado na área de TI. Foi escolhida como uma das 100 empresas mais inovadoras no uso de TI no Brasil, abocanhando a 62ª posição na primeira participação, compartilhando o reconhecimento com gigantes, como Natura, Cyrela, Banco do Brasil, Porto Seguro e Burger King Brasil.

Outro reconhecimento importante veio do Inovabra, espaço de 22 mil m², em São Paulo, criado pelo Bradesco para abrigar empresas inovadoras com a proposta de promover a co-criação e gerar negócios entre startups e 67 grandes empresas convidadas. A QI ao Cubo está ocupando um escritório no local desde março de 2019.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Depois de seis anos de atividades e um faturamento crescente, a (QI)³ considera-se estabilizada, com 17 clientes em várias partes do Brasil. A empresa trabalha basicamente com análise de dados, big data, inteligência de negócios e *machine learning*. Também investe na área de inteligência artificial e realidade aumentada, que foi a base do desenvolvimento da solução Thea, ideia do colaborador Fillipe Pipolo para monitoramento de máquinas, que aponta eventuais desgastes, problemas e tempo de vida de peças por meio de um holograma acionado pelo celular ou tablet do operador.

Soft skills fazem a diferença

As tradicionais competências técnicas e a formação profissional apresentadas no currículo profissional com o propósito de impressionar o responsável pela contratação não são mais suficientes para garantir a colocação. Ninguém tira a importância das qualificações profissionais, mas, cada vez mais, as empresas buscam qualidades mais subjetivas nos profissionais que pretende contratar, valorizando a criatividade, a facilidade de comunicação e de interação, a liderança, o pensamento crítico, a visão positiva, a ética e outros atributos pessoais conhecidos como soft skills. São características pessoais adquiridas pelas experiências de vida e que podem ser decisivas no desempenho profissional, em contraposição às qualificações profissionais aprendidas em livros, escolas ou no trabalho, conhecidas como hard skills.

O melhor profissional não é necessariamente aquele que conhece toda a teoria, mas aquele que tem flexibilidade e iniciativa para resolver problemas e encontrar soluções. Da mesma maneira, a facilidade de trabalhar em equipe pode contribuir muito mais para o desempenho da empresa do que uma coleção de diplomas. As atitudes e formas de encarar as dificuldades estão em alta no mundo do trabalho. Bom para quem tem!

A (QI)³ efetivamente incorporou a gestão da inovação em seu DNA e, graças à qualidade, às ideias e à inteligência da equipe, elevou ao cubo o potencial inovador da empresa.

INOVAÇÃO COMO VALOR PERMANENTE

Projeto Movimento para Inovar: Gestão da Inovação para Indústrias Capixabas, da Findes e do Sebrae/ES, realizado pelo IEL/ES, foi uma experiência inovadora.

A consultoria, com duração de 104 horas, foi aplicada pela primeira vez no estado em 2018, baseada em experiências bem-sucedidas acumuladas pelo Sistema IEL.

O objetivo maior do programa é transformar a inovação em um valor permanente nas empresas, fortalecido pela geração e transformação de ideias em projetos inovadores.

O trabalho começa com o mapeamento da gestão da inovação na empresa, com a aplicação do MPE Diagnóstico, um profundo questionário para avaliar em que estágio de inovação a empresa se encontra em diversos aspectos.

Um mapeamento específico é aplicado em seguida para ajudar a definir a estratégia de inovação e a metodologia a serem aplicadas. A criatividade é a marca da fase seguinte, que estimula a geração de ideias com a participação dos funcionários, estabelecendo quatro fases para o desenvolvimento das ideias,

que são “explorar”, “modelar”, “testar e validar” e “lançar”. A metodologia prevê, ainda, os checkpoints, que verificam se a ideia tem viabilidade e se deve ser continuada ou descartada.

Finalmente, é elaborado o Plano de Gestão de Inovação, com a consolidação de práticas e projetos aplicados. Para concluir, o MPE Diagnóstico é novamente aplicado para identificar o grau de maturidade em inovação alcançado.

Pequena empresa de tecnologia da Bahia resolve gargalos no atendimento, lança novos produtos, amplia o número de clientes e aumenta o faturamento com a implantação de sistema de premiação de boas ideias dos colaboradores.



INOVAR JOGANDO

Tendo como carro-chefe um abrangente programa de gestão empresarial, o Enterprise, para organizar as atividades financeiras, fiscais, administrativas e comerciais de pequenas e médias empresas, a Soft Line Sistemas percebeu, há dois anos, que precisava reduzir o número de reclamações, o grande gargalo do atendimento aos clientes, para conseguir expandir sua atuação e crescer.

A pequena empresa comandada pelo engenheiro Sandro Lisboa vinha promovendo lançamentos periódicos de novas soluções destinadas a segmentos específicos, como clínicas médicas, empresas de construção civil, academias e restaurantes, que podem ser acopladas ao Enterprise, ampliando as possibilidades de personalização do sistema de acordo com as necessidades de cada cliente. A empresa, no entanto, não conseguia “dar um salto” significativo para aumentar a clientela, restrita a pouco menos de uma centena de contratos de manutenção e uso do sistema. Se a carteira não crescia, as reclamações dos clientes sim, pois estavam insatisfeitos com a falta de eficiência no processo de atendimento da empresa.

Cada cliente perdido servia de alerta para a necessidade de rever o processo de atendimento amador que funcionava na empresa, depois de 20 anos no mercado. Em 2017, Sandro conheceu o Projeto Gestão da Inovação nas Indústrias Baianas, lançado pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) na Bahia, no âmbito de um programa nacional para desenvolver a capacidade inovadora das micro e pequenas indústrias realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Sebrae. O dono da Soft Line viu ali a oportunidade para rever a forma de atuação de seu negócio e contratou o serviço.





Sandro criou um sistema de rodízio para permitir a participação de todos os colaboradores nas atividades programadas pela consultoria, previstas para se estender por seis meses, demonstrando, desde o início, disposição de seguir à risca as orientações do programa. “Colocamos em prática 95% do que foi conversado na consultoria”, avalia Sandro, que, em poucos meses, percebeu o acerto da decisão. Sua empresa estava efetivamente se preparando para dar o almejado salto de qualidade e de crescimento.

PREMIAÇÃO DE IDEIAS

A metodologia aplicada pela consultoria do Projeto Gestão da Inovação nas Indústrias Baianas foi a Join, ou Jogo da Inovação IEL, desenvolvida pelo IEL da Bahia. Por meio dela, a Soft Line reviu processos, envolveu os colaboradores

para gerar ideias e soluções e atacou os problemas de maneira lúdica e participativa. Foi o empurrão que a Soft Line precisava.

O esforço coletivo incluiu a busca de informações e cooperação com outras instituições e eventos, o estabelecimento de novos canais de comunicação com os clientes, investimentos na capacitação interna e em equipamentos, o compartilhamento de informações e, principalmente, a criação de um ambiente propício ao surgimento de ideias criativas. “A mudança veio quando valorizamos a equipe da empresa”, explica Sandro, que aponta o sistema de reconhecimento e premiação de ideias inovadoras como a iniciativa que efetivamente contribuiu para mudar a cultura da empresa. “Transformamos a empresa em um grande jogo da inovação e conquistamos uma equipe bem motivada, vestindo a camisa”, diz Sandro.

O que fez a diferença foi a criação do Banco de Ideias, estimulado pelo uso de um jogo (gamificação) com um sistema de premiação semestral no qual ganha pontos quem bate a meta de vendas, quem propõe ou implanta uma ideia, quem recebe elogios de clientes, quem é pontual e quem não falta ao trabalho. Os pontos são trocados por folgas ou prêmios, como jantar com acompanhante e ingressos para cinema. As contribuições dos colaboradores também são reconhecidas por placas, troféus e elogios por escrito e verbais. Por sugestão da própria equipe, as penalizações por perda de clientes, por exemplo, atingem a todos, o que, na visão de Sandro, fortaleceu o espírito de equipe e a vontade de atuar juntos para obter resultados.

Foi criado um método sistematizado para analisar as ideias apresentadas pelos colaboradores, que escolheram um capitão do time para acompanhar o desenvolvimento e a implementação das inovações, que são expostas em um mural para todos tomarem conhecimento. Com isso, as ideias apresentadas frequentemente recebem contribuições de colegas, no mesmo espírito de construção coletiva da empresa.

Foi criado um método sistematizado para analisar as ideias apresentadas pelos colaboradores, que escolheram um capitão do time para acompanhar o desenvolvimento e a implementação das inovações.



SoftLine Sistemas | Soluções de Software do Ano - PME

A Soft Line também implantou um sistema de educação continuada, que utiliza indicadores para identificar as capacidades técnicas e humanas que podem ser aprimoradas nos grupos de capacitação em gestão da inovação. As experiências também passaram a ser registradas, para não se perder o acompanhamento histórico dos avanços e das lições aprendidas por todos. Outra inovação foi a trilha de aprendizagem para os estagiários, que podem garantir uma premiação em dinheiro como reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e até a contratação definitiva, se vencerem todas as etapas.

RESULTADOS

Com as mudanças implementadas, os resultados não demoraram a aparecer. A empresa adquiriu equipamentos de comunicação e criou um sistema de atendimento ao cliente que monitora os chamados abertos, concluídos, pendentes, os elogios e as reclamações, ganhando agilidade e eficiência. Todas as conversas com os clientes passaram a ser gravadas para que todos os setores tenham conhecimento do que foi falado. “Hoje tudo é documentado, o cliente tem ficha eletrônica e todos acompanham, seja na prospecção, na implantação ou no suporte”, explica Sandro, satisfeito com a queda no número de reclamações e com o registro de 160 elogios desde a implantação do sistema.

Revigorada em seus processos internos, a Soft Line lançou duas novas soluções para empresas de autosserviços e oficinas mecânicas. Uma delas, o *Car Clean* – para o segmento de lavagem de veículos, que inova nas funcionalidades, como o envio de mensagem ao cliente quando o veículo está disponível –, conquistou o Prêmio do Portal de Tecnologia TI Bahia de Software do ano de 2018 na categoria Micro e Pequena Empresa. Já o aplicativo para oficinas mecânicas reduz em até dez vezes o tempo necessário para elaboração de orçamentos de lanternagem e consertos.

Sandro já está testando as versões na nuvem dos módulos Financeiro, Ordem de Serviços e Emissão de notas fiscais eletrônicas do Enterprise para lançar no final de 2019. “Outros produtos vão ‘vir a galope’”, brinca. Nesse contexto de alta motivação, a Soft Line investiu em uma nova e mais confortável sede, com 58 m² quadrados, com espaços de trabalho bem divididos e contratou mais um profissional para o setor Comercial e três estagiários para o Operacional.

Com as inovações implantadas, o número de contratos teve crescimento expressivo, saltando de 96 para 156 clientes e o faturamento aumentou 28%, deixando para trás a faixa de R\$560 mil registrada em 2017 para galgar o patamar de R\$730 mil em 2018. A meta de Sandro para 2019 é chegar a 240 clientes e para isso está vislumbrando oportunidades

A gamificação cai no gosto das empresas

A febre dos jogos está ajudando a promover transformações nas empresas. Utilizar um recurso lúdico – que agrada a quase todo mundo por sua magia de envolver o jogador em situações insólitas e propor desafios a serem resolvidos para alcançar a vitória – tem tudo a ver com os novos hábitos de jogar estimulados pela internet. A infinidade de jogos disponíveis no celular e em outros dispositivos eletrônicos abre inúmeras possibilidades para estimular a competitividade, demonstrar habilidades e desfrutar do prazer de vencer e de derrotar os adversários e também de se relacionar com outras pessoas.

Tudo isso “cai como uma luva”, ou seja, uma ferramenta para treinar, motivar e engajar funcionários no ambiente corporativo. O fenômeno que ajuda a tomar decisões e a aprender com falhas e acertos, de maneira divertida e envolvente, ganhou o nome de gamificação, derivado da palavra inglesa gamification.

A premiação pelas conquistas e ações bem executadas, que talvez seja a principal técnica dos jogos para cativar usuários, é o toque final para atrair o interesse e mobilizar os colaboradores. Ser vencedor e saber que todos os seus colegas sabem disso gera uma sensação de prazer quase irresistível.

A metodologia criada pelo IEL/BA aposta na gamificação para mobilizar os colaboradores e promover a geração de ideias que contribuirão para a empresa superar dificuldades e inovar. Um ótimo negócio para ambas as partes.

de cruzar as fronteiras nacionais, estimulado pela proposta de internacionalização inserida no mapa estratégico situacional elaborado durante a consultoria.

Já houve a primeira incursão para conhecer o mercado argentino e, em novembro, Sandro participa do Web Summit em Portugal, considerado o melhor evento de tecnologia do mundo. Sandro quer aproveitar a oportunidade para tentar abrir mercado no país europeu, estimulado pela língua comum e pelas facilidades que o governo português oferece. *“Quero encontrar um representante lá que possa ser minha revenda”.*

Sandro também participa de congressos e eventos do setor, aproveitando a parceria com a Associação das Empresas de Tecnologia do Estado da Bahia (Assespro), atento a oportunidades de inovar e de aprender. Depois de conhecer uma empresa carioca similar à Soft Line, com 36 mil clientes, Sandro decidiu: *“Não preciso de tantos, mas quero chegar a mil clientes”.*

O CAMINHO DA INOVAÇÃO

O Join, Jogo da Inovação, foi desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL/BA) e pela Federação das Indústrias da Bahia, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), apresenta os mesmos conceitos do Programa de Gestão da Inovação, desenvolvido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Sebrae para ser aplicado em todo o país. Um de seus pressupostos é a formação de um Comitê de Inovação, integrado por colaboradores das diversas áreas da empresa, de preferência contemplando a maior diversidade possível. Esse comitê tem o papel de coordenar, junto com a consultoria, a implantação do Plano de Inovação. Com duração estimada de 132 horas, a consultoria normalmente se estende por seis meses, para se adequar à disponibilidade de horário de cada empresa. O conteúdo é amplo e o primeiro passo é a aplicação do MPE Diagnóstico para mapear o grau de maturidade em gestão da inovação no início e no final do trabalho. Em seguida, são definidas as estratégias de inovação, a partir da avaliação do portfólio e dos ambientes interno e externo. Boas práticas de gestão do conhecimento são aplicadas, pavimentando o caminho para elaboração da Política de Inovação, que inclui um calendário de inovação e um processo de geração, avaliação e implantação de ideias, respaldado por um sistema de reconhecimento e recompensa dos autores por meio do jogo da inovação.

Finalmente, é realizado um evento de lançamento do Programa de Inovação, com a divulgação da política e a aplicação de mais um jogo colaborativo para marcar o início da nova fase da empresa.

O alcance de resultados depende fundamentalmente do envolvimento da direção e dos colaboradores e também da confiabilidade das informações disponibilizadas para o trabalho, além, é claro, do comprometimento da empresa em implantar as ações aprovadas.

Empresa goiana de tecnologia implanta Programa de Gestão da Inovação para reestruturar o negócio e incorpora outra empresa para crescer, oferecendo ao mercado soluções completas em nuvem.



CRESCIMENTO COMO SOLUÇÃO

O analista de sistemas Rogério Di Magalhães, sócio e diretor financeiro da 3DB, gosta de comparar a trajetória de sua empresa de consultoria e gestão de TI, em Goiânia, capital de Goiás, com a parábola do monge e seu discípulo, que pediram pousada em uma família muito pobre, dona de uma única vaquinha, que garantia o leite para o sustento de todos. No dia seguinte, o monge, ao partir, manda seu discípulo jogar o animal no precipício. Encabulado, ele cumpriu a ordem, sem entender o motivo de prejudicar as pessoas que os hospedaram. Anos depois, ao voltarem ao local, encontram uma próspera fazenda, com enormes plantações e um belo rebanho. A família bem-sucedida reconheceu o visitante e contou que, depois de perderem a vaquinha, tiveram que criar alternativas para sobreviver e encontraram o caminho do sucesso.

Rogério diz que a 3DB se assemelha à parábola quando ele e mais dois colegas, especialistas em banco de dados (DBA ou *database administrator* – daí o nome da empresa), decidiram sair do emprego e começar um novo empreendimento do zero. O início precário, em 2012, em uma pequena sala emprestada pelo contador, no subsolo do prédio, não desanimou os empreendedores, que acreditavam na capacitação técnica que possuíam para oferecer um novo padrão de atendimento, promovendo maior integração entre a TI e o negócio das empresas para facilitar a tomada de decisão e melhorar os resultados.

Os clientes começaram a aparecer e, em poucos meses, a 3DB mudou para uma sala maior e manteve um ritmo de crescimento constante, praticamente dobrando o número



Uma nuvem que só cresce

O armazenamento de dados na nuvem, ou cloud computing, é uma realidade incontestável, que oferece vantagens e benefícios impossíveis de ignorar. Qualquer um fica seduzido com a possibilidade de contar com um ambiente digital que dispensa a necessidade de se preocupar com o espaço para backups e de comprar equipamentos físicos de armazenamento, onde não há, teoricamente, riscos de perder dados, e o acesso pode ser gratuito ou com mensalidades razoáveis. Embora as dúvidas quanto aos riscos de perda de privacidade, de uso indevido de dados e de dependência do fornecedor ainda persistam, o certo é que as gigantes mundiais de armazenamento, como Oracle, Google, Microsoft, Amazon Web Services e Apple, continuam apostando no serviço e ampliando, cada vez mais, as possibilidades de um negócio que movimenta bilhões de dólares no mundo. Para as empresas, especialmente as de pequeno porte, o cloud computing representa uma economia e agilidade inimagináveis poucos anos atrás. A facilidade de acessar os dados de qualquer equipamento e de qualquer lugar onde haja sinal de internet permite uma mobilidade importante e facilita os negócios. A chegada da tecnologia 5G, será mais um passo para tornar o armazenamento remoto imprescindível.

de clientes e de faturamento a cada ano. Graças ao conhecimento que possuíam como instrutores da Oracle, os três sócios acabaram se tornando em 2014 parceiros oficiais e a maior parceira da região da multinacional norte-americana de software, ampliando o escopo de produtos e serviços e também a carteira de clientes.

No ano seguinte, adquiriram a sede própria, com 120 m² e atualmente contabilizam mais de 700 clientes atendidos em vários estados brasileiros, num espaço com 240 m². Indiretamente, já ultrapassaram as fronteiras nacionais, já que um dos clientes, que tem subsidiárias na Holanda e na Argentina, entregou à 3DB o atendimento ao ambiente de tecnologia.

DORES DO CRESCIMENTO

A morte da vaquinha dos sócios ficou perdida no tempo, esquecida pelos ótimos resultados atingidos. Em pouco tempo, a 3DB conquistou grande reconhecimento no mercado pela capacidade técnica, com “clientes extremamente satisfeitos e baixa quase nula de contratos”, segundo Rogério Di Magalhães. Mesmo assim, os três sócios, Rogério, Daniel Brasil e Guilherme Poli, perguntavam-se sobre a melhor forma de manter a empresa relevante para clientes e parceiros e de continuar crescendo sem perder a qualidade.

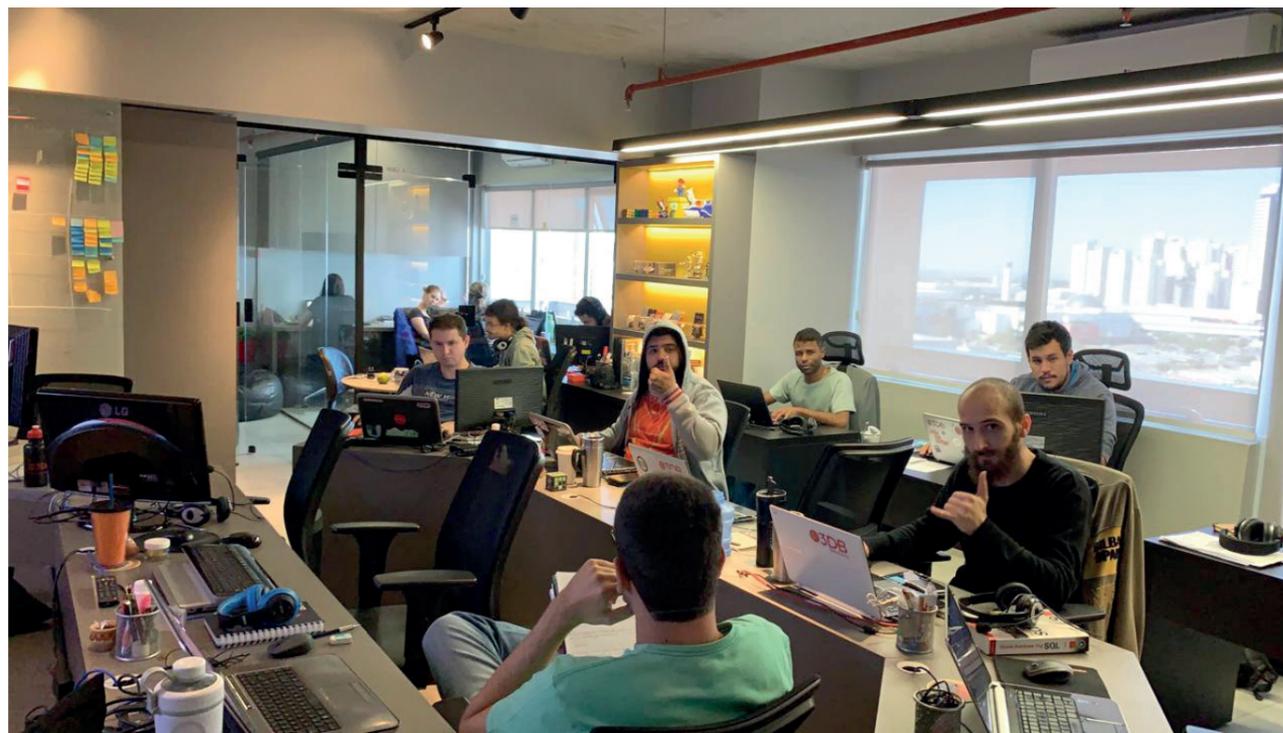
Foi graças ao relacionamento com um de seus clientes, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de Goiás, que a 3DB aderiu, em setembro de 2017, ao Projeto Desenvolvimento em Gestão da Inovação e de Processos nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Goiânia, lançado pela Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de Goiás (GO). “O Projeto ajudou a incorporar o raciocínio da inovação na gestão da empresa e acelerou os insights que nós precisávamos ter para fazer as mudanças necessárias”, diz Rogério.



As consultorias coletivas e individuais realizadas pelo IEL/GO começaram no Departamento Administrativo e Financeiro, com a apresentação de metodologia de acompanhamento de prestação de contas e controle das ações. Todavia foi durante as discussões do planejamento estratégico, com foco na inovação, com a participação de todos os setores da empresa, que o processo ganhou outra proporção. A 3DB passou a estabelecer metas, prazos, avaliação e indicadores. Nesse processo, a empresa chegou à conclusão de que corria o risco de ficar para trás por estar sustentada apenas em serviços de banco de dados, quando o mercado já estava atuando na nuvem.

A solução encontrada para oferecer serviços mais abrangentes em TI foi ousada, assim como é a visão da empresa, que pretende “ser relevante em Oracle e Amazon Web Services no Brasil, nos EUA e nas Américas”. A 3DB decidiu, em janeiro de 2018, incorporar outra empresa, a Soluções IP (SIP), especializada em servidores, segurança e

“O Projeto ajudou a incorporar o raciocínio da inovação na gestão da empresa e acelerou os insights que nós precisávamos ter para fazer as mudanças necessárias.”
Rogério Di Magalhães



manutenção de *firewall*, para tornar-se especializada em TI, com foco em computação em nuvem de ponta a ponta.

O processo de incorporação demandou dez meses para ser concluído. O proprietário da SIP, Sebastião Santos, tornou-se o quarto sócio e a 3DB saltou de oito colaboradores para 21, com a incorporação da equipe da SIP. Conciliar processos administrativos e operacionais de duas culturas diferentes não foi uma tarefa simples e Rogério diz que a participação do IEL/GO foi fundamental para decisões necessárias serem tomadas.

NOVO MODELO

Ao mesmo tempo, a 3DB entendeu que precisava promover mudanças em todos os processos internos para reestruturar o modelo de negócio e preparar a empresa para atender à Indústria 4.0. Para isso, contratou três consultorias diferentes, seguindo orientação da equipe do IEL/GO. A primeira delas, de governança, está promovendo a reestruturação e adequação de todos os processos



operacionais. Já a consultoria comercial está ajudando a empresa a realizar um diagnóstico para rever o portfólio de produtos e serviços, entender a real necessidade dos clientes e aperfeiçoar a comunicação com eles. Para isso, a empresa está desenvolvendo uma ferramenta para centralizar diversos sistemas e integrar atividades, entre elas o acesso ao cliente, o cadastro e os chamados. Uma primeira evolução foi o estabelecimento do tempo máximo de resposta aos chamados.

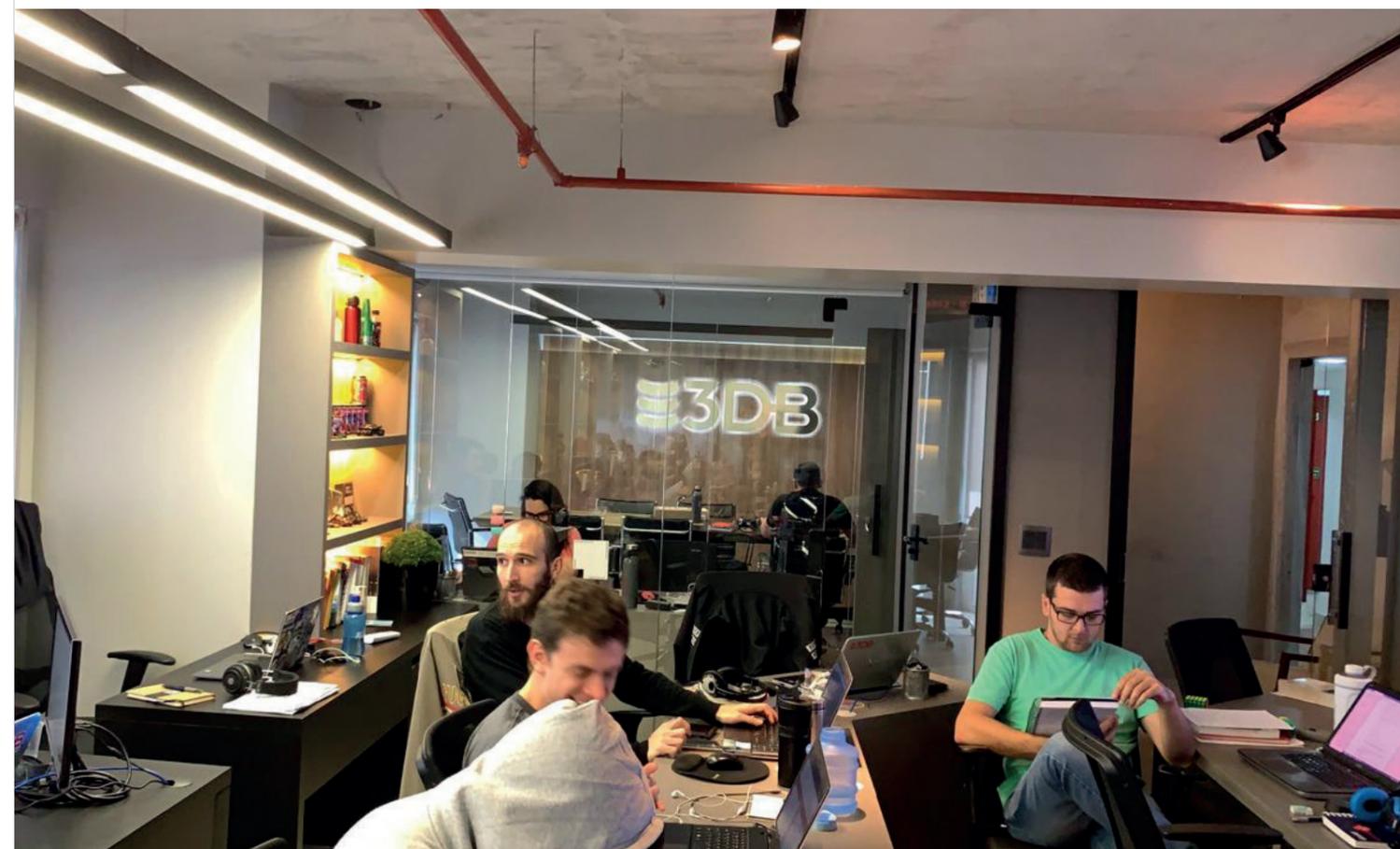
Uma terceira profissional está cuidando das pessoas, avaliando o clima organizacional e a motivação de cada colaborador, identificando a capacidade, os sonhos e a evolução de cada um e também as falhas de comunicação. A intenção é implantar um plano de ação voltado para estimular a evolução profissional e a geração de ideias inovadoras por parte dos colaboradores, por meio de jogos e premiações, no processo conhecido como gamificação, baseado na saga de *Guerra nas Estrelas*, após a implantação de processos estruturantes pela consultoria de pessoas. A ideia é fazer



florescer a força e formar mestres Jedi na empresa. *“Todo mundo é ‘nerd’ na área de TI e o ambiente de Star Wars é apropriado para fazer evoluir o time”*, explica o diretor.

A direção da empresa quer uma equipe cada vez mais motivada, capacitada, comprometida e de alta performance, com salários e benefícios acima do mercado. *“Nossos colaboradores têm oportunidades de aprendizado e de crescimento na carreira que não vão encontrar em nenhum concorrente”*, afirma Di Magalhães. Ele enumera outras vantagens pouco comuns no meio empresarial, como o ambiente descontraído em que as pessoas trabalham de bermuda e usufruem da “sala de descompressão” para tomar um café de forma relaxada, jogar Playstation ou tirar um cochilo na hora do almoço em confortáveis pufes. O horário de trabalho também é flexível, mas a cobrança pela entrega é intensa. *“Se tudo é entregue e o cliente está feliz, não temos problema”*, resume Rogério.

A empresa entendeu que o crescimento com base sólida virá da clareza de propósitos, da alta performance e de colaboradores engajados.



Outra decisão alinhada aos novos tempos foi a transformação da Diretoria de Projetos, comandada por Daniel, em Diretoria de Inovação e Novos Produtos, à qual está subordinado o comitê que desenvolve o projeto de gamificação para acelerar a geração de novas ideias.

O processo, ainda, é recente e os resultados práticos vão surgindo aos poucos. O mais importante, porém, foi a empresa entender que o crescimento com base sólida virá da clareza de propósitos, da alta performance e de colaboradores engajados. *“O céu é o limite, mas, para alcançar pontos mais altos, é preciso ter uma escada robusta e não iríamos conseguir com a que começamos lá na salinha do subsolo”*, compara Rogério.

O certo é que a empresa está galgando os degraus rapidamente. De setembro de 2017, quando começou no Projeto Desenvolvimento em Gestão da Inovação e de Processos nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Goiânia, a junho de 2018, quando houve a incorporação, o faturamento cresceu nada menos que 84%. A empresa repetiu esse desempenho no período seguinte de oito meses, até fevereiro de 2019, quando terminou a consultoria do Programa de Gestão da Inovação. Isso é um sinal de que a escada está firme e resistente, em constante manutenção e adaptações para permitir que todos possam subir.

METODOLOGIAS CUSTOMIZADAS

Apoiada pelas experiências acumuladas no repositório de práticas de inovação do IEL Nacional, a consultoria em Gestão da Inovação implantada no Projeto Desenvolvimento em Gestão da Inovação e de Processos nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Goiânia aplica ferramentas e práticas de acordo com a necessidade de cada empresa, com módulos específicos para viabilizar a implantação do processo em Gestão da Inovação nas empresas que aderiram ao programa. Foi essa customização que levou ao desenvolvimento pela 3DB de todas as ações que geraram os avanços processuais, o engajamento e desencadearam as outras consultorias específicas, bastante alinhada aos interesses da direção e de seus colaboradores.

Em todas as 62 empresas atendidas pelo IEL/GO entre 2017 e 2018 pelo projeto, os pilares principais do Programa de Gestão da Inovação foram contemplados: elaboração de diagnóstico para avaliar o nível de maturidade em gestão da inovação no início e, ao final da consultoria, mapeamento de processos, planejamento estratégico e a criação de um comitê de inovação para elaborar e implantar planos e projetos de inovação que estimulem o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Todas as etapas, diretrizes, ações, prazos e indicadores ficam registrados no Mapa Estratégico, para todos acompanharem a evolução do processo de implantação da Política de Inovação na empresa.

As consultorias tiveram duração média de 195 horas, divididas entre atendimento individual e coletivo, por meio de workshops.

Empresa que fabrica impressoras 3D e imprime peças tridimensionais alinha todos os processos internos à gestão da inovação e registra ganhos em organização, eficiência, diminuição de custos e aumento do faturamento com a abertura de novos mercados.



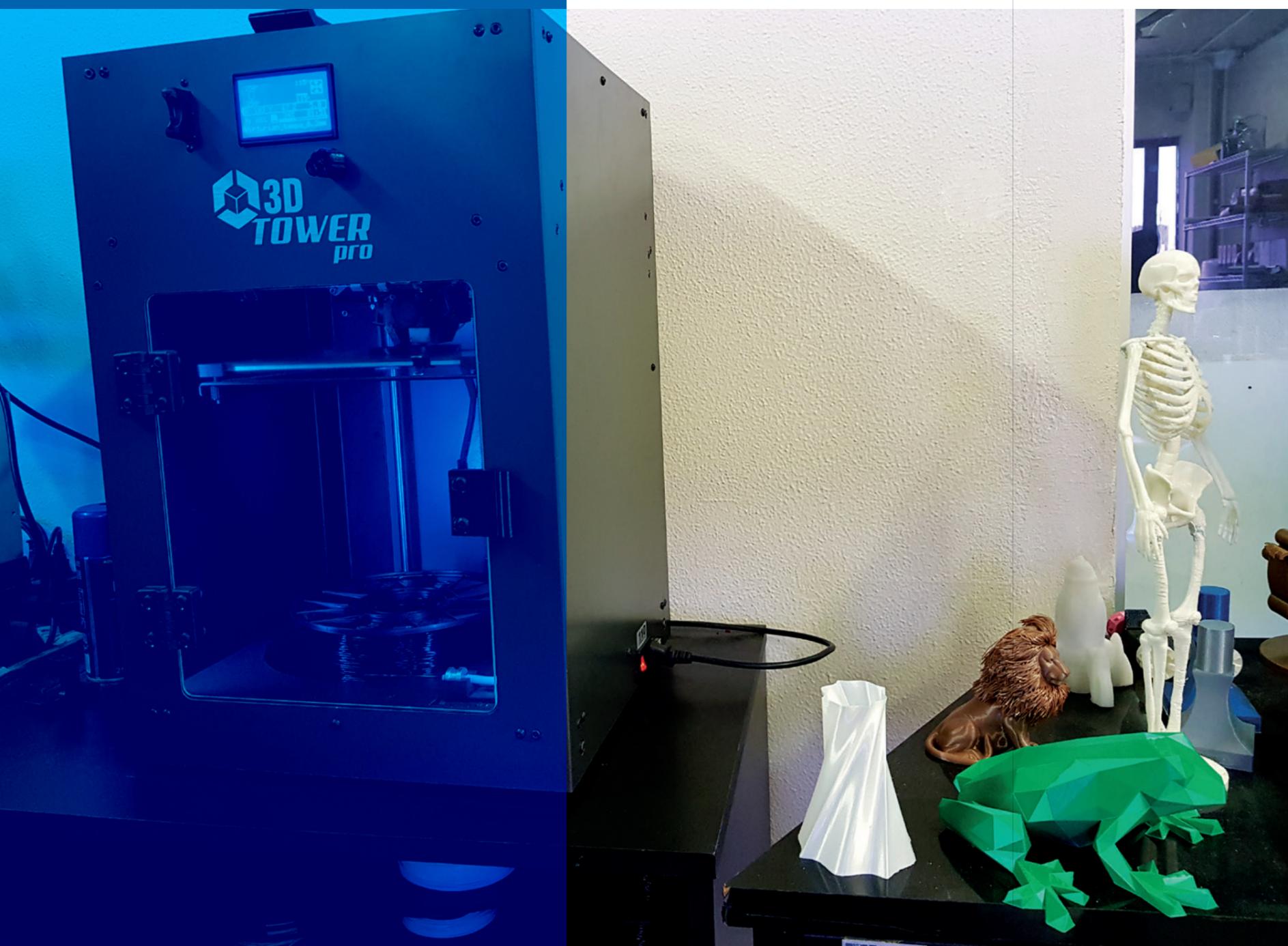
INOVAÇÃO EM TRÊS DIMENSÕES

Uma viagem para os Estados Unidos, em 2011, pelo Programa Ciências Sem Fronteiras do Ministério da Educação (MEC), definiu o futuro empresarial de Daniel de Paula Lopes, então estudante de Engenharia Mecânica e Aeronáutica no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

O catarinense de Chapecó de 31 anos que se considera mineiro, pois vive em Belo Horizonte desde os 4 anos de idade, buscava uma visão mais prática da engenharia. Ele sentiu o sabor de colocar as “mãos na massa” e aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade que o recebeu, em Ames, no estado de Iowa, nos Estados Unidos. Ele acabou participando da conquista do primeiro prêmio nacional obtido pela Iowa State University em uma competição de robótica (Nasa’s Lunabotics Mining Competition), promovida pela Agência Espacial norte-americana, para fabricar um robô autônomo para coletar material lunar. A equipe de Daniel venceu a competição, uma conquista que serviu de trampolim para outros experimentos.

No verão de 2012, Daniel conseguiu um estágio no Massachusetts Institute of Technology (MIT), em Cambridge, na Costa Leste dos EUA. Lá ele foi encarregado de construir um carro anfíbio, em uma competição cujas regras ele havia sido incumbido de criar. Foi nesse momento que ele fez contato com uma impressora 3D, apresentada pelo professor para moldar as partes do veículo.

O carro ficou pronto, funcionou e agradou ao professor Dan Frey, que escreveu uma carta de recomendação para o Admissions Office do MIT para aceitá-lo como aluno, onde ele continuou os estudos por mais um ano. Ele voltou de





lá convicto de que sua área profissional seria a de impressão 3D, tanto que construiu um modelo de impressora 3D como trabalho de conclusão de curso no ITA, confirmando seu interesse pela engenharia prática. Na sequência, fez mestrado no ITA em Desenvolvimento de Novos Materiais para Impressão 3D e voltou a Belo Horizonte pronto para empreender.

Foi com esse histórico que a 3DLopes se lançou no mercado, em 2014, com a proposta de fabricar equipamentos e disseminar a impressão 3D, para estimular as pessoas a tirar projetos da gaveta a partir da possibilidade de fabricar peças de maneira rápida e econômica. A empresa atraiu inicialmente o interesse de pessoas físicas, mas logo começou a imprimir peças para empresas, ao mesmo tempo em que desenvolvia modelos de impressoras.

Os dois modelos criados, aperfeiçoados com o apoio do Edital SENAI de Inovação e do Sebraetec, foram lançados em 2016, com um belíssimo diferencial: a capacidade de trabalhar com uma gama de até 50 tipos diferentes de materiais, cerca de dez vezes mais do que ofereciam os equipamentos de empresas concorrentes. Também apresentando a qualidade de robustez, os equipamentos agradaram a um bom número de empresas industriais e instituições de ensino. Ao mesmo tempo, a empresa estabeleceu parceria com um hospital no Canadá para desenvolvimento de produtos médicos.

A fase de crescimento havia chegado de maneira promissora, mas, se, por um lado, sobrava talento criativo no negócio, havia, por outro, problemas causados pela falta de gestão. *“Criei a empresa a partir do zero, não tinha habilidades de gestão, éramos um tanto de pessoas fazendo um tanto de coisas, a gente se perdia nas conversas, as coisas não andavam de forma organizada”*, detalha Daniel.

Em 2017, a participação no Edital FIEMG Lab, um programa de aceleração de startups, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), pelo Sebrae em Minas Gerais e pelo governo do estado, proporcionou mais um salto importante. O trabalho voluntário de impressão de próteses para crianças carentes com deficiências físicas chamou a atenção de dois investidores-anjo, empresários que resolveram apostar na empresa. Eles investiram recursos financeiros e deram orientações para alinhar o foco e alavancar o negócio. Eles tornaram-se sócios minoritários, cada um com 2,5% de participação, acrescentando a experiência empreendedora que Daniel não tinha.

O FIEMG Lab foi, na verdade, “um ponto de virada” na trajetória da empresa, porque foi lá que Daniel conheceu o Programa de Gestão da Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A proposta de internalizar práticas, metodologias e ferramentas para inovar de maneira constante encantou Daniel, que contratou a consultoria.

“Criei a empresa a partir do zero, não tinha habilidades de gestão, éramos um tanto de pessoas fazendo um tanto de coisas, a gente se perdia nas conversas, as coisas não andavam de forma organizada.”

Daniel Lopes

Mapa das ideias

O estímulo à geração de ideias entre os colaboradores de uma empresa é um dos pilares da gestão da inovação. Há, no entanto, uma grande distância entre uma ideia e sua transformação em um produto ou negócio. Em uma época em que a geração de ideias é intensa, é fácil se perder na hora de priorizar qual merece ser executada. Mesmo depois de tomada essa decisão, é preciso ter clareza de onde se quer chegar e saber identificar os passos necessários para que isso aconteça.

Sem uma avaliação crítica da situação atual, das possibilidades de se viabilizar o projeto, seja em termos de custos ou de tecnologia e, principalmente, do potencial de aceitação do produto pelo mercado, é difícil que uma ideia, por melhor que seja, prospere. Uma ferramenta frequentemente utilizada no meio empresarial para planejar o desenvolvimento de um projeto é o roadmap, uma espécie de quadro esquemático que procura definir, de forma objetiva e visual, as condições do ponto de partida, o objetivo pretendido e o roteiro para se chegar lá. O roadmap ajuda a traçar o melhor caminho a ser trilhado, ajudando a evitar encruzilhadas e escolhas equivocadas, colhendo o maior número de informações e avaliações antes do início da jornada. Ele pode significar a diferença entre “matar” uma boa ideia ou ser destruído pela tentativa de viabilizá-la sem planejamento.

A ideia inicial precisa passar por questionamentos de toda ordem para ser formatada adequadamente e de acordo com a necessidade de mercado antes de ser desenvolvido o produto. Submeter a ideia à crítica prévia de grupos de pessoas interessadas pode poupar esforços e recursos.

INOVAÇÃO COMO CULTURA

O trabalho da consultoria durou cerca de um ano, período em que a 3DLopes passou por grandes transformações e adotou a cultura da inovação como sua marca. *“Não imaginávamos que a maior contribuição seria na gestão, na organização da empresa como um todo”*, relata Daniel.

A gestão da informação foi a primeira mudança, com a implantação e um processo sistemático de gestão à vista de todos. A utilização de mapas de prioridade, *roadmaps* e outras ferramentas para facilitar a atualização do que estava acontecendo estimulou o engajamento dos 11 colaboradores, que participaram das reuniões semanais para avaliar as ações e debater ideias e desafios seguindo o conceito de melhoria contínua. Eram momentos para cada um apresentar sugestões ou *“pensar fora da caixa, trazer novidades e contribuir para a empresa crescer”*, nas palavras de Daniel.

E as ideias surpreenderam. Um colaborador do setor financeiro, por exemplo, sugeriu usar um banco digital para fazer as operações financeiras com a empresa parceira no Canadá, uma medida que reduziu drasticamente os impostos que a empresa pagava sobre o dinheiro recebido do exterior. Outro funcionário sugeriu a impressão de uma luva, conhecida como Manopla de Thanos, aproveitando o lançamento de um filme da série **Vingadores** da Marvel. A peça foi um sucesso de vendas na internet e contribuiu para divulgar a impressão em 3D.

Para reconhecer as melhores ideias, a 3DLopes criou premiações, como jantares, cursos profissionais e viagens para eventos e feiras de tecnologia, além de troféus personalizados, impressos, é claro, em 3D. Também investiu na capacitação de toda a equipe e implantou indicadores de eficiência e de desempenho.

Confiante nas propostas da gestão da inovação, Daniel adotou iniciativas pouco comuns em sua cabeça de engenheiro com visão prática, como a elaboração de uma



matriz de responsabilidade alinhada com a estratégia de atuação da empresa e a adoção de planos de ação para acompanhar os objetivos estratégicos, com definição de desafios e de responsáveis.

O modelo de negócios também passou por mudanças profundas. A empresa criou um modelo de negócios inovador para o setor, criando espaços físicos de impressão 3D dentro das sedes de seus clientes, resolvendo problemas de logística e facilitando a entrega das peças customizadas. Enquanto isso, a fábrica de impressão dentro da empresa original tem equipamentos trabalhando cerca de quatro mil horas por mês, o que representa a produção de cerca de 500 peças impressas. Para ganhar visibilidade no mercado que sinalizava grandes perspectivas, a 3DLopes contratou uma empresa de marketing para atuar nas mídias sociais.

Para reconhecer as melhores ideias, a 3DLopes criou premiações, como jantares, cursos profissionais e viagens para eventos e feiras de tecnologia, além de troféus personalizados.



BUSCA DE PARCERIAS

A consultoria também apontou a necessidade de buscar parcerias e novas conexões para inovar seus produtos. Com esse objetivo, a empresa ganhou o edital do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para desenvolver uma bioimpressora 3D que consiga fabricar tecidos humanos, como pele e cartilagem, a partir de células humanas vivas conservadas em gel.

O primeiro protótipo, desenvolvido em parceria com o Instituto Renato Archer de Campinas, está quase finalizado para, em seguida, entrar na fase laboratorial de avaliação de como o novo tecido se comporta. Já o hidrogel que recebe as células está sendo desenvolvido em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig).

Em outra linha de atuação, também financiada pelo CNPq, a 3DLopes mantém um bolsista na fábrica da Fiat Chrysler Automobiles para desenvolver formas de utilização da impressão 3D na linha de montagem, para substituir equipamentos tradicionais e reduzir espaço físico. Em ritmo acelerado de inovação aberta, a empresa acaba de ser contemplada no programa PUCTec de indução de negócios, lançado pela Pontifícia Universidade Católica

de Minas Gerais (PUC Minas), que investe recursos financeiros e conhecimento científico em diversas áreas, com mentores, professores especialistas e bolsistas de iniciação científica para desenvolvimento técnico e mercadológico do negócio. Daniel aguarda, ainda, o resultado de outros dois editais em que apresentou projetos de desenvolvimento.

Daniel diz que a palavra que caracteriza a 3DLopes é resiliência. *“É muita garra, muito suor, muita ralação, a gente apanha, sofre, mas continua firme e forte, dá o passo pra frente e vai crescendo”*, diz ele, demonstrando visível satisfação com a mudança de patamar proporcionada pela consultoria do Programa de Gestão da Inovação. *“A cultura de inovação veio para ficar. Hoje temos uma empresa em fase de tração, com setores organizados, um processo de melhoria contínua, de busca de inovação e de novidades, mais eficiência, mais recursos financeiros, menos custos e retrabalho”*, resume Daniel. A visão prática desse engenheiro e os números que sua empresa vem obtendo comprovam as escolhas corretas ao longo da trajetória iniciada em 2014. A empresa vem dobrando o faturamento desde 2016 e essa é a meta mínima para 2019.

INOVAÇÃO EM 12 ITENS

O Projeto Gestão da Inovação para indústrias de pequeno porte em Minas Gerais, lançado por CNI, FIEMG e Sebrae, atendeu a 21 empresas no estado. As consultorias buscaram ferramentas metodológicas adequadas a cada empresa, sem renunciar ao propósito principal do programa, que é criar a cultura da inovação sistemática e contínua nas indústrias. A consultoria faz primeiramente um diagnóstico do grau de inovação existente, a partir da avaliação de 12 itens.

São eles: os esforços que a empresa realiza para inovar; o compartilhamento de informações e conhecimentos; o ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas; a avaliação e a seleção das oportunidades de inovação; o apoio dos dirigentes; o acompanhamento da implementação de inovações; a promoção do aprendizado sobre inovação; o reconhecimento da contribuição dos colaboradores; a capacitação dos colaboradores em gestão da inovação; o estímulo ao trabalho em equipe; a divulgação das inovações; e a avaliação dos benefícios.

Durante cerca de um ano, a consultoria organizou workshops e eventos, reviu processos, discutiu as fraquezas e oportunidades, estimulou a criação de um método de premiação de ideias de colaboradores, implantou ferramentas de gestão e estabeleceu planos de ação a serem monitorados por um comitê de colaboradores e representantes da direção para garantir a evolução do programa.

Ao final, foi realizado um novo diagnóstico para identificar o grau de maturidade em inovação, que cresceu significativamente em todas as empresas participantes, demonstrando capacidade para dar continuidade ao processo após a saída dos consultores. O programa foi encerrado no final de 2018, com a entrega de certificados e o resumo dos trabalhos realizados.

CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA - DIRET

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor

DIRETORIA DE INOVAÇÃO - DI

Gianna Cardoso Sagazio
Diretora de Inovação

Gerência Executiva de Inovação – GI

Suely Lima Pereira
Gerente-Executiva de Inovação

Suely Lima Pereira
Coordenação Geral

Julieta Costa Cunha
Coordenação Técnica

Lidyane da Silva Santos
Patrícia Marinho Costa
Rafael Monaco Floriano
Equipe Técnica

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO - DIRCOM

Ana Maria Curado Matta
Diretora de Comunicação

Gerência de Publicidade e Propaganda

Armando Uema
Gerente de Publicidade e Propaganda

Walner de Oliveira
Produção Editorial

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS – DSC

Fernando Augusto Trivellato
Diretor de Serviços Corporativos

Superintendência de Administração - SUPAD

Maurício Vasconcelos de Carvalho
Superintendente Administrativo

Alberto Nemoto Uamaguti
Normalização Pré e Pós-Textual

SEBRAE

Carlos Melles
Diretor-Presidente

Bruno Quick
Diretor Técnico

Eduardo Diogo
Diretor de Administração e Finanças

Unidade de Inovação

Paulo Renato Cabral
Gerente

Paulo Puppim Zandonadi
Gerente-Adjunto

Unidade de Competitividade

César Reinaldo Rissete
Gerente

Carlos Eduardo Pinto Santiago
Gerente-Adjunto

Unidade de Gestão de Marketing

Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves
Gerente

Charles de Souza e Silva
Hugo Lumazzini Paiva
Lorena Pádua Ortale
Mônica Lucena Freire de Souza
Olívia Castro
Coordenação Técnica

Márcio Godinho
Elaboração

Julieta Costa Cunha
Olívia Mara Ribeiro Castro
Revisão técnica

Danúzia Queiroz
Revisão gramatical

Editorar Multimídia
Projeto Gráfico e editoração

LISTA DE CRÉDITOS DAS FOTOS

ALQUIMYA DOS CEREAIS

Fotos: Bruno Azevedo

ILLA SORVETES

Fotos: Acervo da empresa

INTECH

Fotos: Acervo da empresa

MANIOCA

Fotos: Acervo da empresa

PERFILMAQ

Fotos: Natan Krakecker

PREMOCON CERÂMICA COMÉRCIO E SERVIÇOS

Fotos: Acervo da empresa

(QI)³ INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Fotos: Júlia Caiado, Renan Rangel

SOFT LINE SISTEMAS

Fotos: Alan Conceição, Alan Leão, Kirlia, Joá Souza

3DB

Fotos: Diego Giuliano, Acervo da 3DB

3DLOPES

Fotos: Acervo da empresa

 www.cni.com.br

 [/cnibrasil](https://www.facebook.com/cnibrasil)

 [@CNI_br](https://twitter.com/CNI_br)

 [@cni.br](https://www.instagram.com/cni.br)

 [/cniweb](https://www.youtube.com/c/cniweb)

 [/company/cni-brasil](https://www.linkedin.com/company/cni-brasil)

 www.sebrae.com.br

 [/sebrae](https://www.facebook.com/sebrae)

 [@sebrae](https://twitter.com/sebrae)

 [@sebrae](https://www.instagram.com/sebrae)

 [/sebrae](https://www.youtube.com/c/sebrae)

 [/sebrae](https://www.linkedin.com/company/sebrae)

