

# INOVAR É DESENVOLVER A INDÚSTRIA DO FUTURO

30 CASOS DE INOVAÇÃO  
DE PEQUENAS, MÉDIAS  
E GRANDES EMPRESAS

**mei**  
MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL  
PELA INOVAÇÃO

**SEBRAE**

**CNI**

Confederação Nacional da Indústria  
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

## Gestão da Inovação

- Camaçari (BA)
- Médio porte
- 111 colaboradores



## CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

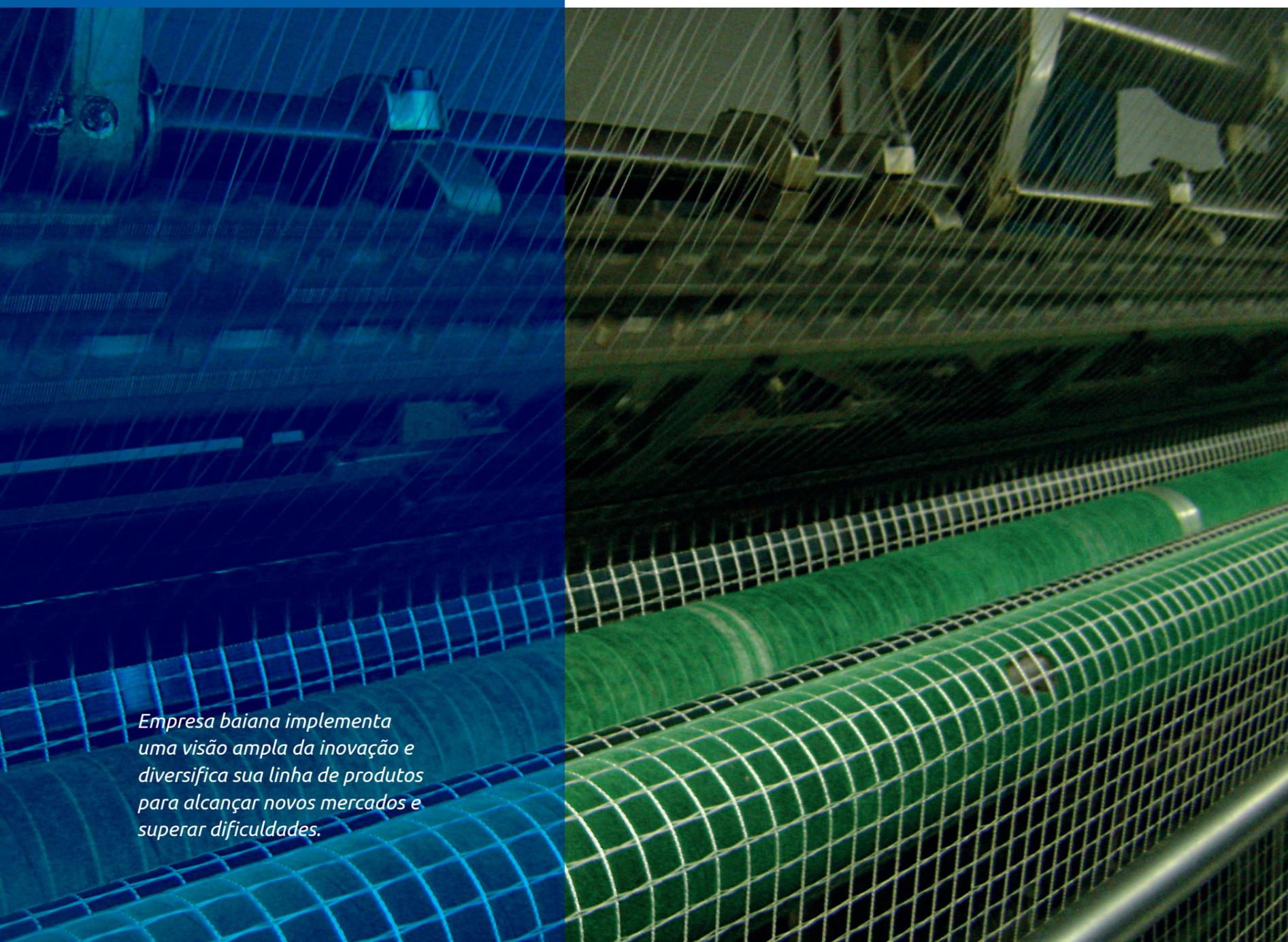
As cadeias petroquímicas são frequentemente compostas por um pequeno número de plantas integradas verticalmente. Há vantagens e desvantagens nessa configuração. A BMD viveu por muitos anos com as vantagens, até o momento em que seu principal cliente, responsável por uma grande fatia das suas vendas (e da produção), passou a enfrentar dificuldades financeiras advindas da entrada de grande volume de produtos importados de países produtores de larga escala e custos reduzidos, localizados sobretudo na Ásia.

A renovação da empresa baiana instalada em Camaçari, nas imediações do polo petroquímico, deu-se com uma estratégia de diversificação de sua linha de produtos, centrada em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em multiplicação das áreas de mercado. Essa empresa popularizou-se pelo dito clássico: “A necessidade é a mãe da invenção”. Se a crise havia mostrado que a competição de produtos oriundos da Ásia pode ser mortal, ela havia revelado também que a competição desses produtos acontece, sobretudo, mas não exclusivamente, nos grandes mercados dos produtos padronizados e de grande volume.

A dependência (em mais de 65%) em relação a um único cliente poderia ser fatal, como quase havia sido. Era necessário pensar uma estratégia que pudesse evitar essa colisão frontal com grandes volumes e preços. Era necessário pensar novos produtos e novas aplicações, ouvir os clientes, prospectar os mercados e antecipar as oportunidades emergentes.



*Empresa baiana implementa uma visão ampla da inovação e diversifica sua linha de produtos para alcançar novos mercados e superar dificuldades.*



## O INÍCIO

A BMD fabrica tecidos técnicos intermediários com diversas finalidades: desde matéria-prima para lonas sintéticas que geram toldos – durante muito tempo o carro-chefe dos produtos da empresa – até coberturas, persianas, roupas de segurança, filtros industriais, calçados, sacolas e brindes.

Vinculada originalmente a um grupo industrial austríaco com mais de um século de existência, a empresa iniciou suas atividades na Bahia no ano 2000 e, desde então, conheceu ciclos de negócios mais e menos favoráveis. A implantação da unidade fabril em Camaçari destinava-se a suprir a crescente demanda das indústrias fabricantes de laminados reforçados de PVC, as conhecidas “lonas de PVC”. A primeira ampliação da capacidade industrial deu-se concomitantemente a uma modernização do seu processo, com um tear de última geração. Além desse crescimento orgânico, a empresa expandiu-se também com a aquisição de outra empresa localizada em São Paulo e que atuava nos mesmos segmentos de mercado.

Uma segunda onda de expansão industrial ocorreu em meados de 2002 e propiciou à empresa as condições para oferecer aos clientes novos tecidos e novos produtos (o Vinylsoft e o Colorgrid, uma tela que atenua os efeitos da incidência dos raios solares e funciona como persiana vertical e rolô).

Foi em meio à crise desencadeada pelas dificuldades do principal cliente que o controle acionário da BMD foi adquirido, em 2006, pelo grupo industrial italiano Maccaferri, com uma história industrial de 140 anos e uma presença destacada em soluções para a engenharia de infraestrutura civil. O grupo controlador é líder mundial em gabiões, os “cestos” de estrutura armada, produzidos em malha hexagonal de dupla torção com fios de aço protegido contra a corrosão, que possuem resistência e grande durabilidade e são amplamente utilizados para construir muros de contenção à gravidade, revestimento e contenção de canais,

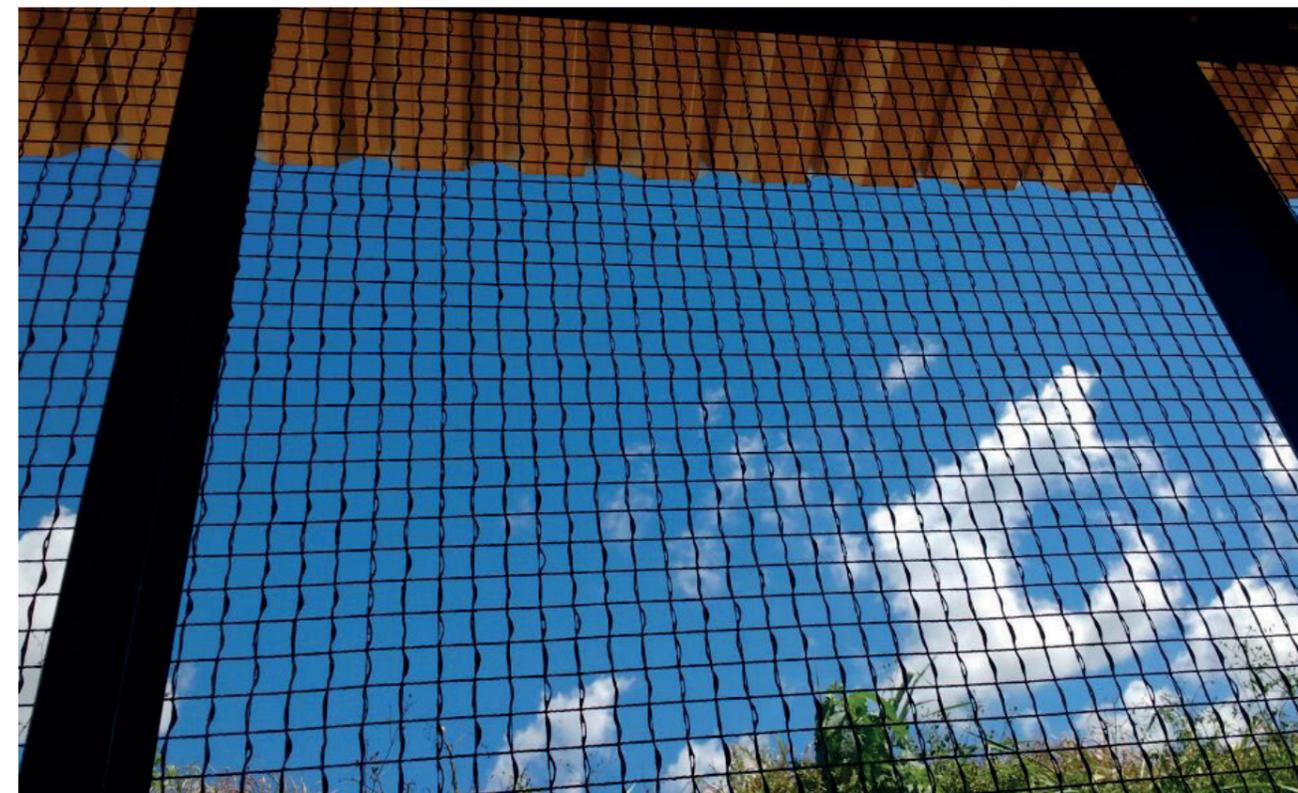
sistematização fluvial, proteção e controle de erosão em projetos da construção civil. Geralmente, os gabiões utilizam uma malha de fios de aço de dupla torção preenchida com pedras britadas.

## NOVOS LANÇAMENTOS

O novo controle acionário não restringiu as ações inovadoras da BMD, pelo contrário, estimulou a criação e o desenvolvimento de produtos e a busca de novos clientes e novos mercados de atuação.

Em 2007, teve início a produção de geogrelhas, um produto para o reforço de solos. Com isso, a BMD fortaleceu um de seus alicerces principais, que consiste na capacidade de desenvolver itens que atendem às necessidades singulares de cada cliente, com demandas específicas para diferentes mercados, aplicações e nichos.

Em 2008, a BMD criou o Centro de Desenvolvimento de Novos Produtos, uma estrutura dedicada à prospecção e identificação de oportunidades, para serem desenvolvidas em termos tecnológicos e viabilizadas na fabricação industrial e no desenvolvimento comercial.



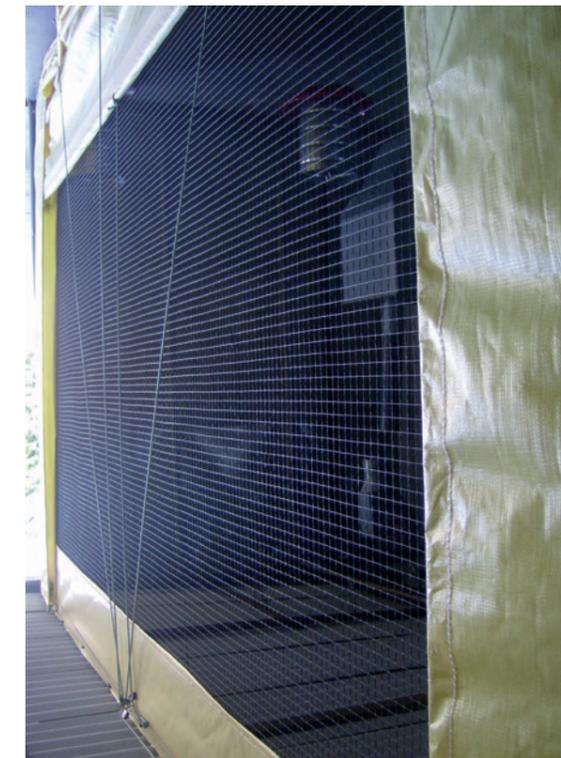
No ano seguinte, a empresa desenvolveu telas de material petroquímico que poderiam substituir as telas de arame em aviários, com ganhos importantes para os criadores que estavam mergulhados na crise sanitária da produção de aves. Por extensão, as novas telas também conquistaram os mercados de tanques para a criação de peixes. O mesmo ocorreu na agricultura, em que a utilização de estufas e de ambientes controlados é uma tendência muito vigorosa.

Em ritmo crescente, a BMD continuou promovendo importantes lançamentos, com destaque para o ano de 2011, quando surgiram diversos produtos, como a linha de produção do MacTube® (um tubo que permite a filtração de efluentes), a B-TUK (tela para reforço de argamassa) e a geomembrana (manta de PEAD – polietileno de alta densidade), além da linha de produtos para a construção civil leve (BMDTEX, Trincatex) e o reforço da produção de tecidos para o setor automotivo. O processo evolutivo do portfólio continuou em 2012, quando a empresa implementou a Confecção de Alto Valor Agregado e aprovou a tela aviária pelos principais frigoríficos do Brasil.



Estimulada pelos resultados alcançados nos anos anteriores, a empresa investiu na modernização dos maquinários em 2013, quando alcançou o seu recorde histórico de clientes atendidos. No ano seguinte, os resultados apareceram também em novos clientes e segmentos, como o fornecimento para as obras dos estádios da Copa do Mundo e o início das vendas para o setor do agronegócio. Ainda no eixo de novos segmentos de atuação, a empresa lançou, em 2015, um sistema de proteção decorativa de piscinas, Decornet.

Evidentemente, tantos e sucessivos lançamentos e novas aplicações só foram viabilizados porque a BMD possui condições internas adequadas e acesso a competências externas. O laboratório da BMD possui instalações e equipamentos modernos e recursos humanos qualificados, que o tornam “capaz de pesquisar, desenvolver e testar produtos com altíssima capacidade técnica, próprios para atender aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado e pelos órgãos reguladores”, na apreciação da própria empresa.

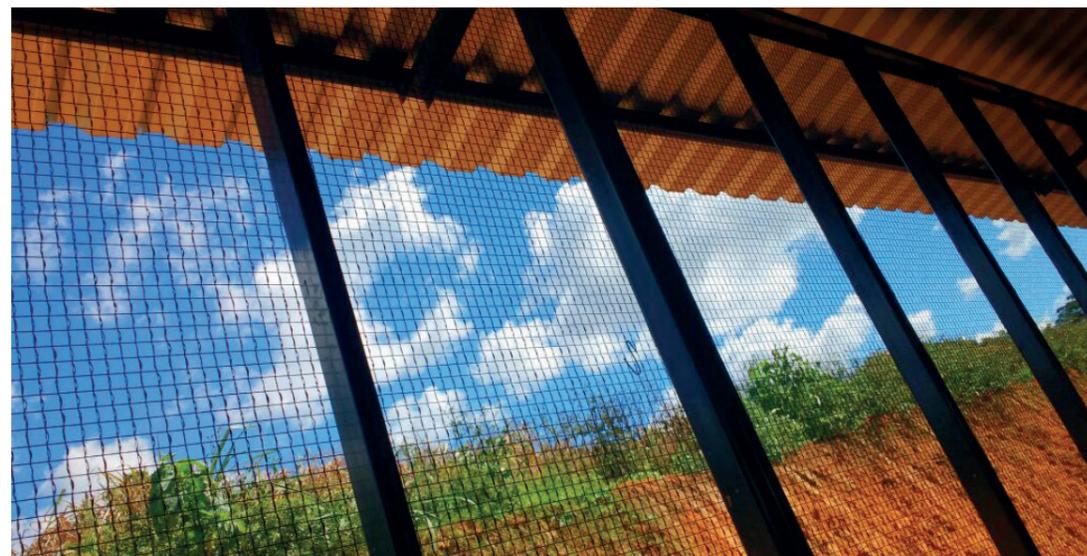


## CRIAÇÃO DE VALOR

O ingresso no mundo da inovação, na nova fase de desenvolvimento da BMD, não se deu desacompanhada de cuidados e apoios. No Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) da Bahia, a empresa encontrou metodologias que ajudaram a construir o próprio sistema de gestão da inovação. Outro apoio importante veio do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)/Cimatec<sup>1</sup> para solucionar problemas técnicos. Não menos importante, a BMD contou também com bolsistas do Inova Talentos, do programa do IEL e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para apoiar as atividades de PD&I nas empresas industriais.

A capacidade de conceber esse processo de maneira ampliada é o que, de fato, se destaca no modelo de inovação

<sup>1</sup> Unidade referência no SENAI, situada em Salvador (BA), para realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).



da BMD. Superando a visão de inovação baseada “apenas” em novos produtos e serviços, a BMD estruturou um modelo abrangente, que coloca no centro a “criação e captura de valor”, seja por meio de aumentos de receitas, de reduções de custos e riscos ou de aceleração de retorno. Para viabilizar esse novo momento, a empresa ampliou seus meios e instrumentos, vislumbrando a inovação de produtos, serviços, tecnologias, processos de fabricação, métodos de trabalho, novos fornecedores, parceiros, clientes e mercados. A empresa também promoveu a integração de profissionais de diversas áreas e diferentes níveis internos para cada um contribuir, de maneira diferente e complementar, com o sucesso dos projetos.

A cultura da inovação está fortemente arraigada por toda a empresa. Em seu planejamento estratégico, na missão, na visão, nos valores e nos objetivos estratégicos, a inovação destaca-se como um lema, o fio condutor da empresa.

## CINCO INOVAÇÕES

O método de trabalho em prol da inovação produziu resultados substanciais e em tantos diferentes segmentos de atuação precisamente por sua capacidade de vasculhar e identificar oportunidades fora dos radares imediatos, valorizando informações e conhecimentos trazidos para dentro da empresa. Cinco importantes inovações demonstram a eficácia dessa maneira de agir.

A primeira delas é a tela para aviários, que concorre e substitui com grandes vantagens sanitárias as telas metálicas tradicionais. Concebida e executada originalmente como

um dos primeiros produtos da empresa após a crise dos produtos tradicionais, a tela foi reformulada recentemente e poderá receber melhorias e inovações incrementais, como, por exemplo, propriedade antiaderência de pragas e sujeira.

O segundo projeto relevante é uma tela de poliéster de alta resistência e revestimento de PVC com a finalidade de reforçar o revestimento de fachadas de edifícios em construção, substituindo as telas metálicas, plásticas ou de poliéster convencional que são utilizadas atualmente.

O terceiro projeto que agregou resultados expressivos é o dos tanques para piscicultura. Embora possa parecer um simples desdobramento do projeto de telas para aviários, ele representa, na realidade, uma oportunidade para sucessivos desenvolvimentos agregadores de valor para usuários, produtores de peixes e de camarões. A tela, a arquitetura dos tanques, os acessórios para facilitar seu manuseio, a agregação de sistemas de controle em sucessivas camadas representam oportunidades para transformar o simples fornecimento de uma tela em uma atividade que propicia ao produtor condições muito melhores ao desenvolvimento produtivo.

O quarto consiste em uma geomanta tridimensional e flexível destinada a facilitar o crescimento da vegetação e, com isso, proteger o solo da ação da chuva e do vento, evitando a erosão.

Finalmente, o quinto projeto que resultou da metodologia de inovação implantada na BMD é o do geocomposto impermeável para obter maior eficiência em projetos de drenagem de túneis e taludes.

Esses cinco projetos, de um *pipeline* muito mais numeroso, revelam a existência de uma metodologia muito profícua. A variedade e a capacidade evolutiva junto aos clientes, para atender às suas necessidades conhecidas e prospectadas, apontam para o acerto da ampliação dos instrumentos utilizados para consecução do propósito maior da inovação na empresa: criação e captura de valor, onde quer que ele esteja.

*A variedade e a capacidade evolutiva junto aos clientes, para atender às suas necessidades conhecidas e prospectadas, apontam para o acerto da ampliação dos instrumentos utilizados para consecução do propósito maior da inovação na empresa: criação e captura de valor, onde quer que ele esteja.*

 [www.cni.com.br](http://www.cni.com.br)

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

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

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

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

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

 [www.sebrae.com.br](http://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)

