



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

CASOS EMPRESARIAIS DE INOVAÇÃO



Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

Conselho Superior

Robson Braga de Andrade

Presidente

IEL – Núcleo Central

Paulo Afonso Ferreira

Diretor-Geral

Paulo Mól Júnior

Superintendente

Gianna Sagazio

Diretora de Inovação

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO AMAZONAS – FIEAM**

Antônio Carlos da Silva

Presidente

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

IEL – Núcleo Regional do Amazonas

Kátia Meirielle Correa de Araújo

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO ACRE – FIEAC**

Carlos Takashi Sasai

Presidente

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

IEL – Núcleo Regional do Acre

Maria do Socorro Fernandes Bessa

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DA BAHIA – FIEB**

Antonio Ricardo Alvarez Alban

Presidente

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

IEL – Núcleo Regional da Bahia

Evandro Minuce Mazo

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC**

Jorge Alberto Vieira Studart Gomes

Presidente

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

IEL – Núcleo Regional do Ceará

Francisco Ricardo Beltrão Sabadia

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG**

Olavo Machado Júnior

Presidente

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
IEL – Núcleo Regional de Minas Gerais**

Adair Evangelista Marques

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DA PARAÍBA – FIEPB**

Francisco de Assis Benevides Gadelha

Presidente

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
IEL – Núcleo Regional da Paraíba**

Derlópidas Gomes Neves Neto

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO PARANÁ – FIEP**

Edson Luiz Campagnolo

Presidente

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
IEL – Núcleo Regional do Paraná**

José Antônio Fares

Superintendente

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM
INDUSTRIAL – DEPARTAMENTO REGIONAL
DO PARANÁ (SENAI – DR/PR)**

Senai Centro Internacional de Inovação (C2i)

Marco Antonio Areias Secco

Diretor Regional

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL – FIERGS**

Heitor José Müller

Presidente

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
IEL – Núcleo Regional do Rio Grande do Sul**

Elisabeth Urban

Superintendente

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO
DE SANTA CATARINA – FIESC**

Glauco José Côte

Presidente

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
IEL – Núcleo Regional de Santa Catarina**

Natalino Uggioni

Superintendente



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

CASOS EMPRESARIAIS DE INOVAÇÃO



Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria



Confederação Nacional da Indústria
CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

© 2015. CNI – Confederação Nacional da Indústria
© 2015. IEL – Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Central

Este material poderá ser reproduzido desde que citada a fonte.

IEL
Diretoria de Inovação

FICHA CATALOGRÁFICA

Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Central. Nove Casos Empresariais de Inovação. 1. ed. Atual. – Brasília: IEL, 2015.

65 p.: il.

Gestão. 2. Inovação. 3. Empresarial. 4. IEL. I. Título.

IEL/NC
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Central

Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317-9000
<http://www.iel.org.br>

O Instituto Euvaldo Lodi Núcleo Central (IEL/NC) agradece às empresas participantes, aos Núcleos Regionais do IEL nos estados do Acre, Amazonas, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina e ao Senai Centro Internacional de Inovação (C2i) do Paraná pelas contribuições para a produção desta publicação.

APRESENTAÇÃO

O conjunto de estudos de **caso sobre inovação empresarial** desta publicação ilustra bons resultados e o engajamento do setor empresarial brasileiro em valer-se de processos inovadores que melhoram seu posicionamento competitivo.

Aqui se comprova que as estratégias de inovação são distintas de empresa para empresa mas, em comum, há o fato de que ninguém inova sozinho. Esta é quase uma regra geral: a de ter parceiros, sejam estes fornecedores, clientes, centros de pesquisa ou universidades.

Não há uma forma única para gerir a inovação. O tipo de ação depende do setor, das condições específicas de cada mercado, do tamanho da empresa, do modelo de negócio e da complexidade das parcerias envolvidas no desenvolvimento dos projetos.

Relevante é que a busca permanente de uma capacidade interna de **gestão da inovação** nas empresas não seja ações isoladas ou artesanais: ela requer ferramentas especializadas, treinamento e, principalmente, persistência.

Os casos a seguir retratam o comprometimento do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) com a Agenda de Inovação da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI). As metodologias de gestão da inovação utilizadas fortalecem o papel do IEL como parceiro da indústria, contribuindo ainda mais para o estímulo do espírito empreendedor e para o crescimento sustentado do Brasil.

Paulo Mól

Superintendente do IEL Núcleo Central

SUMÁRIO



| 11

HIDROPÔNICOS
BURITI



| 17

VTINOVA
TECNOLOGIA



| 23

QUALIDADOS



| 29

ALPHA
METALÚRGICA



| 35

TUMA INSTALAÇÕES
TÉRMICAS



| 41

CERÂMICA
SALEMA



| 47

RENAULT
DO BRASIL



| 53

NATUROVOS



| 59

CISER



IELL/AC

Hidropônicos Buriti

UM SISTEMA EXCLUSIVO
PARA UM PÚBLICO DIFERENCIADO:
A HIDROPONIA E O *E-COMMERCE*



HIDROPÔNICOS BURITI

LOCALIZAÇÃO:
RIO BRANCO (AC)

FUNDADA EM 1999

NÚMERO DE
COLABORADORES: 50

PORTE: MICROEMPRESA



A Hidropônicos Buriti, com uma visão inovadora de mercado e com foco nos consumidores, implantou um sistema diferenciado de vendas pela internet para atender às demandas da região.

A empresa

A hidroponia é uma técnica para cultivo de plantas em que o solo é substituído por uma solução balanceada e altamente nutritiva. A Hidropônicos Buriti, pioneira nessa atividade no Acre, está no mercado de alimentos há 15 anos. A empresa se destaca por transformar o cultivo de alimentos em uma atividade cada vez mais tecnológica e menos dependente dos recursos naturais. Com cerca de 50 funcionários e mais de 70 estufas de 100 metros quadrados, a empresa busca eficiência em seus processos e agregação de valor em seus produtos por meio de inovação.

O IEL e a solução em Inovação

O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi do Acre (IEL/AC) oferece às empresas oportunidades de acesso a informações necessárias para implementar planos de inovação. O apoio à Hidropônicos Buriti começou com o desafio de entender o mercado em que a empresa está inserida. Dessa forma, a empresa pôde examinar seu processo de produção e comercialização, identificando oportunidades para inovar. A realização de um diagnóstico detalhado envolvendo a equipe do IEL/AC permitiu o estabelecimento de um plano de ação envolvendo outros parceiros, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) por meio do programa de Serviços em Inovação e Tecnologia (Sebraetec). As inovações introduzidas abarcaram um plano de *marketing* com acompanhamento minucioso dos pontos de venda, além da criação de novas embalagens e do modelo de vendas pela internet.



“O mercado deve ficar cada vez mais competitivo e mais profissionalizado; teremos que inovar um passo à frente em relação à concorrência. Hoje nós estamos criando e a concorrência copiando, mas precisamos sempre estar um passo à frente.”

CARLOS D’AGOSTINI | DIRETOR

Escopo do projeto

Com o diagnóstico realizado, a Hidropônicos Buriti compreendeu que tinha conhecimentos limitados sobre seu mercado e o perfil de seus consumidores. Por isso, não explorava adequadamente a sua capacidade de oferecer os produtos apropriados para cada segmento pelos canais certos. A empresa executou um plano de ação que modificou substancialmente seu funcionamento e atendimento ao mercado. Assim, a Buriti passou a utilizar um sistema integrado de gestão com foco no cliente, modificando vários processos, desde o transporte até a exposição dos produtos, além de criar outros produtos para atender a diferentes demandas da região. A grande mudança veio com a implementação do *e-commerce*, que atende semanalmente os clientes locais e possibilitou que um novo mercado se estabelecesse em torno do produto pronto para consumo.

Primeiramente, foi feita uma pesquisa de mercado, seguida de uma análise da percepção da marca. Na sequência, a criação de uma estratégia de negócio voltada para o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Por fim, foi analisada a viabilidade da implementação do novo produto.



“O trabalho foi realizado com o objetivo de resolver os problemas específicos, partindo de um diagnóstico detalhado e desenvolvendo um conjunto articulado de ações que promoveram a empresa a um novo patamar competitivo.”

MARIA DO SOCORRO BESSA | SUPERINTENDENTE REGIONAL
E COORDENADORA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO – IEL/AC



Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

Com a criação do centro de *marketing* e a expansão das vendas para o *e-commerce*, a empresa teve um aumento de 22% no faturamento.



A sistematização e a melhoria dos sistemas internos possibilitaram que a empresa continuasse sua busca por inovação. No último ano, a Hidropônicos Buriti juntou três processos de produção de alimentos em: hidroponia, *floating* e iluminação artificial com LED. Esse novo método permite a produção de alimentos, mesmo em condições extremas de falta de luz e de água, e trouxe projeção em âmbito nacional para a empresa com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Com a atual matriz energética, o produto dessa inovação enfrenta desafios de viabilidade econômica. Entretanto, o empreendedor decidiu aplicar, com sucesso, a técnica em pelo menos um terço da produção, enfrentando o desafio e permitindo o desenvolvimento tecnológico desse procedimento.



Para o futuro, a empresa busca outros mercados no Brasil, inclusive por meio do *e-commerce*, que hoje atende à necessidade de grande parte dos atuais consumidores finais e microempresas alimentícias em Rio Branco – AC e Manaus – AM.





IELL/AM

VTinova Tecnologia em Projetos Eletrônicos

REDESCOBRINDO A ARTE DOS NEGÓCIOS



VTINOVA TECNOLOGIA EM PROJETOS ELETRÔNICOS

LOCALIZAÇÃO: MANAUS (AM)

FUNDADA EM 2005,
ESTRUTUROU-SE PARA
PESQUISA, DESENVOLVIMENTO
E INOVAÇÃO (PD&I) EM 2008

NÚMERO DE
COLABORADORES: 23

FABRICAÇÃO DE SISTEMAS
(*HARDWARE* E *SOFTWARE*)
DE GESTÃO DA REDE
DE ENERGIA ELÉTRICA

PORTE: MICROEMPRESA



A parceria com o IEL/AM proporcionou à VTinova desenvolver habilidades e competências na área comercial e também alavancar seus produtos promissores.

A empresa

A VTinova atua no setor de tecnologia da informação, desenvolvendo projetos de base tecnológica e especializada em produtos de *hardware* e *software* embarcados, tendo sua estratégia de negócios voltada para os mercados de energia e de automação industrial. A empresa também desenvolve serviços tecnológicos focados na elaboração de propostas de desenvolvimento para captação de recursos financeiros junto a órgãos de fomento, como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (Fapeam). Realiza ainda prestação de serviços de consultoria em Gerenciamento de Projetos e em Desenvolvimento de Sistemas e Produtos, bem como projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

O IEL e a solução em Inovação

O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi do Amazonas (IEL/AM) participou do aprimoramento dos processos da área comercial e de *marketing* da VTinova. Para isso, lançou mão da sua metodologia de inovação, que prioriza a identificação das necessidades das suas empresas-clientes. O modelo é aberto e identifica as necessidades (percebidas) e as fragilidades (diagnosticadas em conjunto pela empresa e a equipe do IEL). No caso da VTinova, como ocorre em muitas empresas de soluções tecnológicas, os desafios a serem enfrentados estavam localizados, sobretudo, na esfera comercial e envolviam o *marketing* e a força de vendas.

Visando ao desdobramento das ações de mercado das empresas, o Programa de Apoio à Gestão de Projetos Inovadores (Pró-Inovar), feito em parceria com a Fapeam, a Finep e a SECT, ampliou o atendimento e proporcionou o desenvolvimento nas áreas de Inovação, Criatividade, Qualidade, Compras Governamentais, *Coaching*, *Lean Manufacturing* e Mapeamento de Fluxo de Valor, com enfoque regional nas temáticas de Cenários Econômicos, Gestão Tributária e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia.

“A VTinova usou a inovação para desenvolver competências comerciais e capacidade de gestão para participar de forma ativa e qualificada da construção das redes de energia inteligentes.”

VALTEIR ROMÃO DA SILVA

| DIRETOR





“A consultoria do IEL permitiu um diagnóstico realista dos desafios e oportunidades. Isso resultou em ações efetivas para reforçar as competências que ainda não estavam suficientemente desenvolvidas na empresa.”

KÁTIA MEIRELLE C. DE ARAÚJO | SUPERINTENDENTE REGIONAL DO IEL/AM

Escopo do projeto

A empresa possuía competências tecnológicas bem desenvolvidas, produtos inovadores, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e gestão de projetos de P&D. Porém, havia a necessidade de formar as habilidades e consolidar novas competências na área comercial. Foi esse o desafio enfrentado pelo projeto de inovação.

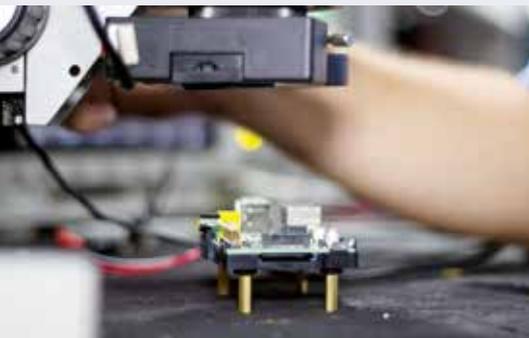
A iniciativa desenvolvida originou-se da percepção de que as operadoras do sistema elétrico (concessionárias distribuidoras de energia elétrica) demandam soluções que permitam um aumento da inteligência em seus processos. O equipamento criado, chamado de SGRede, tem o objetivo de monitorar a rede de distribuição de energia, aumentando a confiabilidade do sistema. Ele reúne *hardware* e *software* e possibilita às concessionárias de distribuição de energia elétrica tomarem decisões mais assertivas na operação da rede e no combate a perdas, mantendo os fluxos de demanda de energia elétrica sob constante supervisão. Com isso, as empresas evitam interrupções indesejadas, danos aos transformadores, perdas de energia e custos de manutenção. No momento em que essas empresas, junto com os consumidores e os produtores autônomos, começam a desenvolver redes de distribuição de energia elétrica inteligentes – *smart grids* –, a VTinova mostra-se apta para uma trajetória extremamente promissora, pelos produtos que possui e por sua capacidade de desenvolvimento de novas soluções.

Após um levantamento de dados e um diagnóstico minucioso, realizados pela equipe do IEL, o trabalho desdobrou-se em quatro etapas: desenvolvimento de um modelo de comercialização; realização de um estudo detalhado de mercado; criação e avaliação de propostas e projetos para participar de linhas de crédito e programas de fomento; e formação e capacitação da equipe comercial. A empresa reuniu duas competências bem consolidadas por seus sócios fundadores em experiências anteriores: gestão de projetos tecnológicos (incluindo seu planejamento e controle da execução) e atividades de Pesquisa & Desenvolvimento para produtos inovadores. Após conquistar clientes nas Regiões Norte e Nordeste, a VTinova dedica-se a prospectar mercados mais amplos e a buscar recursos para implantar a comercialização do equipamento desenvolvido em escala nacional.



Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

O produto desenvolvido está na etapa inicial de comercialização, mas possui perspectivas que a empresa considera extraordinárias. Ele preenche uma necessidade e uma lacuna das empresas de geração e distribuição de energia e está inserido em uma tendência da indústria de energia elétrica.





COMUNICA

CREALI

Um conjunto de...

...

...

...

...

ORÇAM. E BUDGETING PARALELO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO

CAMPANHA DE DIFUSÃO DO SPAK

TIRAR DÚVIDAS

DÚVIDAS SIMILARES QUE NÃO NECESSAM DE REGISTRO

REDUZIR O USO DE TELEFONE E E-MAIL

CONP
COMPA

Falta de Proposta de Investimento - R/R - 2011

Doença - S/S - R/R - 2011

Fluxo de Informação

Falta de Conteúdo no material de Proposta

Documentos para inserção de R/R

Tratamento incompleto e inconsistente

IELL/BA

Qualidades

DIFUSÃO DO CONHECIMENTO
COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO



QUALIDADES

LOCALIZAÇÃO: SALVADOR (BA)

FUNDADA EM 1993

NÚMERO DE COLABORADORES:
EM TORNO DE 1.000

ESPECIALISTA EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS,
PLANEJAMENTO DE PARADAS DE
MANUTENÇÃO E CONSULTORIA
EM ENGENHARIA.

PORTE: MÉDIO GRANDE



A Qualidados utilizou-se dos conceitos da Tecnologia JOIN para promover o compartilhamento de informações e conhecimento entre os colaboradores de suas diferentes áreas, impactando positivamente as atividades de inovação da empresa.

A empresa

Com aproximadamente mil funcionários e elevado nível de qualificação, a Qualidados possui como principal valor a credibilidade construída ao longo de centenas de projetos gerenciados. Seus principais clientes são grandes indústrias brasileiras, principalmente nos setores de óleo e gás, petroquímica, siderurgia e celulose. A empresa gerenciou um grande número de projetos, ampliando progressivamente a sua base setorial (inicialmente petroquímica) e regional (inicialmente, na Bahia). Atualmente, a Qualidados atua em todas as regiões do Brasil.

O IEL e a solução em Inovação

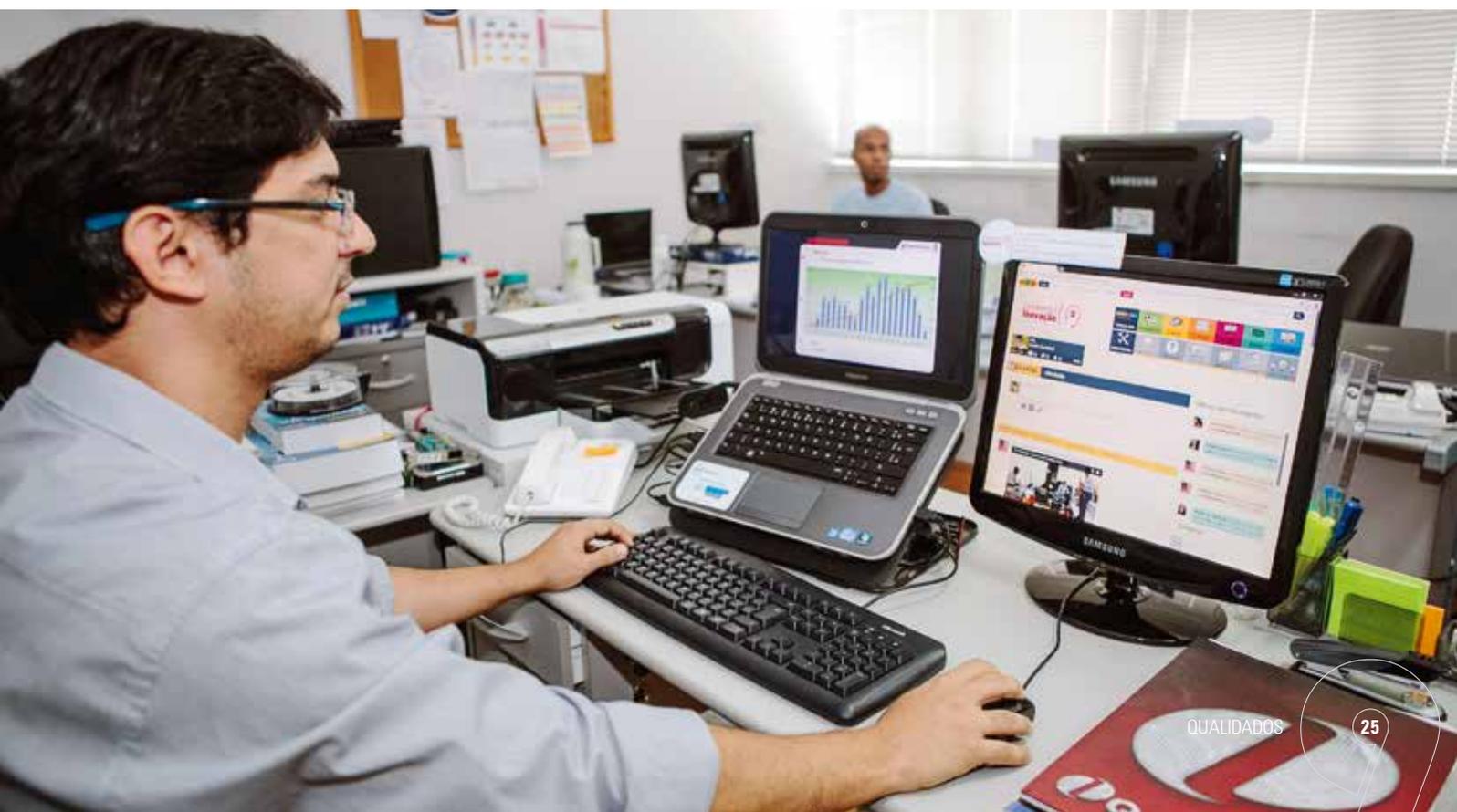
O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi da Bahia (IEL/BA), com o apoio do edital do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (Nagi), desenvolveu a Tecnologia JOIN – Jogo da Inovação –, que consiste na difusão de conceitos, métodos, ferramentas, jogos e boas práticas de gestão da inovação, que facilitam a organização e a gestão eficiente do conhecimento no ambiente organizacional e o desenvolvimento de novas ideias e projetos com potencial inovador.

As empresas-clientes da Tecnologia JOIN são convidadas a apresentar seus programas de inovação em eventos e *workshops* promovidos pelo IEL/BA, a fim de promover a troca de experiências e ideias entre o empresariado local. O Núcleo também desenvolveu o SisJOIN, um sistema digital que se apresenta na forma de uma rede social intraorganizacional, agregando o conteúdo e as ferramentas da Tecnologia JOIN a um Banco de Ideias onde os próprios colaboradores cadastram e compartilham suas propostas de inovação.

“O JOIN foi determinante para a gestão de conhecimento e inovação da empresa.

Depois desse projeto, percebemos uma reação positiva pelo cliente e, através disso, nós sabemos que estamos no caminho certo.”

LUIZ HENRIQUE COSTA |
DIRETOR





“A Qualidades apresentava-se extremamente eficiente em gestão, porém, ao implantar um programa de inovação, a empresa amplia significativamente os meios de análise e resolução de problemas internos e de necessidades de clientes.”

ANA PIRES | COORDENADORA
DE CONTEÚDO DO JOIN

Escopo do projeto

O IEL/BA destaca que o foco principal do Nagi/BA é disseminar a gestão da inovação nas empresas, por meio da difusão da Tecnologia JOIN. Nesse sentido, o projeto desenvolve uma série de iniciativas e atividades, como rodadas de jogos de ideação, para chamar a atenção dos empresários e gestores para a importância de sistematizar as atividades de inovação na empresa, com vistas a inovar em produtos, processos, *marketing* e gestão.

A Qualidados absorveu, do seu trabalho com o IEL, métodos para o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as áreas da empresa e um processo bem articulado de desenvolvimento de inovações. Por meio do programa JOIN, gestores e funcionários da Qualidados foram capacitados em conceitos como a Inovação Aberta, *Design Thinking*, Modelagem de Negócio e Gestão Ágil. Todas essas iniciativas visam incentivar a captação de ideias e o desenvolvimento de soluções melhores para problemas e necessidades da empresa e do mercado, em menor espaço de tempo e de forma mais eficiente e menos arriscada.

A empresa vem implantando um conjunto de ações, como Eventos de Disseminação do Conhecimento (EDC), Momento Radar de Inteligência de Negócio e Eventos de Ideação (EVI), para desenvolver e consolidar a cultura da inovação no ambiente de trabalho, e vem apoiando iniciativas e projetos criados pelos próprios colaboradores, atuantes tanto na sede como em clientes espalhados por todo o território nacional.

A aplicação da Tecnologia JOIN ocorre nas seguintes etapas: participação em Oficinas de Inovação, que reúnem grupos de empresários e gestores para promover a troca de conhecimento e experiências, com rodadas de 64 horas de duração; formação do Comitê de Inovação da empresa, que coordena os projetos de inovação e promove a difusão interna do conhecimento; e Visitas Técnicas semanais *in company* conduzidas por um Técnico JOIN e pelo Comitê de Inovação, contemplando 80 horas de assessoria ao longo de um ano de trabalho, dedicadas à efetiva implantação do conteúdo JOIN na empresa.



Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

A Qualidados foi uma das empresas participantes da primeira rodada de atividades do JOIN. Desde abril de 2014, a empresa trabalha fortemente para incentivar a participação de todos os departamentos no processo de criação e disseminação do conhecimento no ambiente organizacional e na proposição de ideias de melhoria e inovação, com vistas a potencializar a busca pela qualidade. Os primeiros resultados já revelam a ampliação do número de inovações incrementais implementadas na empresa. O principal produto gerado é um novo processo voltado para a gestão de contratos, que passa a ser sistematizada no formato de um projeto, tornando o processo mais eficaz. O mesmo mecanismo será aplicado também na gestão de paradas de manutenção e na gestão de empreendimentos industriais.



PROIBIDO
O USO DE
CELULAR

IEL/CE

Alpha Metalúrgica

INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO E
NO CAPITAL HUMANO RESULTAM
EM CRESCIMENTO E SUCESSO



ALPHA METALÚRGICA

LOCALIZAÇÃO:
CAUCAIA (CE)

FUNDADA EM 1992

NÚMERO DE
COLABORADORES: 73

PORTE: MÉDIO

FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE
ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO

Com o apoio do IEL/CE, a Alpha Metalúrgica apostou na melhoria da capacitação técnica de seus colaboradores e na ampliação da cultura da inovação, conseguindo obter certificações e receber prêmios por seus projetos.

A empresa

A Alpha Metalúrgica nasceu como uma microempresa dedicada à fabricação artesanal de esquadrias de alumínio para um mercado de proximidade, atuando inicialmente em um regime bastante informal. A trajetória de crescimento da empresa envolveu um grande esforço de capacitação técnica do empresário e de seus colaboradores. A Alpha conta hoje com mais de 70 colaboradores e executa projetos em mais de uma dezena de obras simultaneamente. O processo de qualificação dos trabalhadores envolve ações de multiplicação que contaram, no início, com a formação mais completa de um profissional.

O processo de multiplicação de conhecimentos e competências passou a envolver também jovens aprendizes das famílias dos colaboradores, aumentando os vínculos com a empresa e a estabilidade do corpo funcional. Já bastante estruturada, a Alpha tem recebido reconhecimento por meio de diversas premiações e passou a desenvolver projetos tecnológicos com o apoio financeiro de recursos advindos de editais públicos para o desenvolvimento de um sistema informático de controle e gestão e de placas de energia solar.



AlphaMetalúrgica
Qualidade e Responsabilidade Sócio-Ambiental

O IEL e a solução em Inovação

A principal competência do Núcleo Regional do IEL no Ceará é desenvolver um ambiente de procedimentos sistemáticos, por meio do seu Núcleo Empresarial de Inovação (NEI Ceará), que favoreça a inovação na indústria, incentivando a participação do empresariado cearense a assumir o protagonismo na inovação. Tudo isso é feito por meio de ações de mobilização, capacitação e consultoria para implantar os planos de inovação (e também assessoria a projetos de inovação), sempre com o propósito de aumentar o nível de competitividade industrial.

O objetivo central das iniciativas do IEL/CE é inserir, de maneira efetiva, um projeto para implantação de Planos de Gestão da Inovação nas empresas. Ou seja, ao final dos trabalhos de consultoria e assessoria, as empresas já possuem planos de Gestão da Inovação concretos para implantar e gerir suas ideias inovadoras assertivamente.



“Os projetos que a Alpha Metalúrgica desenvolveu com o apoio das diversas entidades públicas e privadas, a exemplo do IEL/CE e das Instituições de Ensino Superior, contribuíram para que a empresa desenvolvesse em seu ambiente organizacional a cultura da inovação, por meio da sistematização de práticas inovadoras que possibilitaram a ampliação do seu mercado, fortalecendo seus produtos, além de promover seu capital intelectual interno e as pessoas da região em que atua.”

JOSÉ SAMPAIO DE SOUZA FILHO | PRESIDENTE



Escopo do projeto

A Alpha valeu-se de inúmeras parcerias disponíveis, nem sempre utilizadas de modo efetivo pelas empresas. O espírito empreendedor do seu fundador permitiu lançar mão de informações, conhecimentos, metodologias e suporte de diversas entidades.

O projeto Universidade do Alumínio foi transformado em uma versão adaptada, o Programa Indústria do Conhecimento. Além dos apoios recebidos do IEL, do Sesi, do Senai e do Sebrae, a Alpha buscou apoio na Associação dos Fabricantes de Esquadrias de Alumínio – Afeal/SP e no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Ceará – Simec/CE, conseguindo capacitar os membros da sua equipe técnica (na unidade do Senai de Tatuapé/SP), que passou a ser o multiplicador dos conhecimentos adquiridos.

O IEL desenvolveu um trabalho minucioso de Gestão da Inovação na Alpha, por meio da aplicação de metodologia própria do seu Núcleo Empresarial de Inovação, dividido em nove etapas: conscientização sobre a importância dos processos inovadores; estruturação do ambiente inovativo; realização de diagnóstico preciso; definição de objetivos estratégicos; elaboração de propostas e projetos; esboço do plano de inovação; seleção de ideias e implantação na empresa; assessoramento durante o processo prático; e emissão de relatórios com os principais resultados atingidos. Assim, foram realizadas cerca de 124 horas em palestras de sensibilização na empresa, capacitações e consultorias e acompanhou durante aproximadamente seis meses a evolução dos procedimentos aplicados.

“A Alpha Metalúrgica apresentou excelente resultado a partir do trabalho desenvolvido junto ao Núcleo Empresarial de Inovação do IEL/CE,

onde, aplicando a metodologia de implantação da Gestão da Inovação, conseguiu sair do patamar de empresa de pequeno porte para média empresa, superando o faturamento anual de 3.6 milhões de reais. E, devido a esse desempenho positivo, a empresa, um dos Casos de Sucesso do Núcleo de Inovação do IEL, foi indicada pelo Instituto para concorrer ao Prêmio Nacional de Inovação 2014/2015, tendo já alcançado êxito na primeira etapa da referida premiação, o que muito nos alegra”.

FRANCISCO RICARDO BELTRÃO SABADIA |

SUPERINTENDENTE DO IEL/CE

Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

A Alpha possui um quadro de colaboradores capacitado e um sistema de gestão profissional, que formam a base para atividades e iniciativas que agregam valor à empresa e aos seus clientes promovendo também o crescimento das pessoas envolvidas.

A certificação ISO 9001:2008 da Alpha foi pioneira em seu segmento no Ceará, assim como sua qualificação no PBQP-H. Os prêmios recebidos atestam o reconhecimento da trajetória da empresa e dos resultados alcançados. O crescimento da produtividade da empresa, promovido pela capacitação e valorização do capital humano e pelo sistema de gestão, é fonte de resultados econômicos robustos. Com isso, a empresa conseguiu triplicar o número de projetos desenvolvidos, apesar de dificuldades iniciais em relação à mão de obra. Além dos resultados para o negócio atual, a Alpha abriu novas frentes de crescimento com os novos negócios que poderão surgir dos projetos tecnológicos inovadores desenvolvidos em parceria com o Núcleo Empresarial de Inovação do IEL no Ceará.





IEL/MG

Tuma Instalações Térmicas

REORGANIZAR A GESTÃO
É A CHAVE PARA INOVAR



TUMA INSTALAÇÕES TÉRMICAS LTDA.

LOCALIZAÇÃO:
BELO HORIZONTE (MG)

FUNDADA EM 1971

NÚMERO DE
COLABORADORES: 140

PORTE: MÉDIO



O Programa FAZ do IEL/MG possibilitou à Tuma reorganizar a gestão de seus projetos com a criação dos comitês estratégicos e de implantação para desenvolver os processos de inovação da empresa.

A empresa

A empresa Tuma atua no segmento de engenharia térmica e ar-condicionado, com foco na área de gestão energética, viabilizando soluções com elevado nível de racionalização do uso de energia. A empresa integra um grupo empresarial bastante diversificado, com várias empresas e negócios em diferentes áreas. O foco do projeto implantado na área de instalações poderá servir de aprendizado para outras áreas da empresa. Os grandes desafios da Tuma, em virtude de sua área de atuação, concentram-se na elevação da produtividade.

“O Programa FAZ está nos ajudando a implementar na Tuma uma base para que a inovação possa ocorrer de forma distribuída e simplificada.

As consultorias, os cursos teóricos, as metodologias e os processos que nos foram apresentados, e que estamos implementando, estão sendo fundamentais para que a inovação possa acontecer em todos os níveis e setores. Estamos, sem dúvida, desenhando um caminho objetivo, simples e transparente para que qualquer pessoa tenha as ferramentas, motivação e, principalmente, a oportunidade de inovar em nossa Companhia.”

JULIO VASCONSELLOS | DIRETOR-EXECUTIVO



O IEL e a solução em Inovação

O Programa FAZ: *Inovação para Resultados*, do Núcleo Regional do IEL de Minas Gerais (IEL/MG), tem como objetivo fortalecer o sistema de inovação nas empresas, estabelecendo um fluxo de processos voltados a possibilitar às indústrias transformarem novas ideias em projetos de inovação. O FAZ destina-se a todos os tipos de empresas industriais e ajuda desde a formação da cultura de inovação, passando pela definição do plano estratégico de inovação, gestão de portfólio, até a estruturação de processos de desenvolvimento de projetos. A metodologia do FAZ se apresenta como uma ferramenta de fomento da capacidade de introduzir novos produtos, serviços, processos, mudanças organizacionais e negócios. O trabalho realizado na empresa Tuma, no âmbito do Programa FAZ, visa ao desenvolvimento de novos processos e, por conseguinte, a redução de custos.



“As empresas atendidas pelo Programa FAZ terão um sistema estruturado com ações perenes de estímulo à inovação. Assim como temos a gestão de RH e a gestão financeira, precisamos tornar usual a gestão da inovação, para que seja sistemática e regular. A inovação no âmbito de nosso programa é entendida como a capacidade da empresa de explorar com sucesso novas ideias e esse sucesso deve ser convertido para a saúde financeira da empresa. Para tanto são desenvolvidas ações voltadas para a definição de um plano estratégico de inovação, gestão de portfólio, fomento da cultura de inovação e uso de metodologia de desenvolvimento de projetos inovadores.

GUSTAVO FERREIRA MENDES | GERÊNCIA DE APOIO À INOVAÇÃO



Escopo do projeto

Após um conjunto de reuniões técnicas de capacitação com os profissionais do FAZ, foram formados dois comitês: estratégico (para priorizar os objetivos estratégicos de inovação, alocar os recursos necessários para inovação e motivar a empresa a inovar) e de implantação (para gerenciar o portfólio de inovação, priorizar projetos alinhados às estratégias e monitorar o sistema de inovação da empresa). Os dois comitês estruturaram todo o processo para introduzir a metodologia de gestão da inovação e definiram que a área para o projeto seria a de *Processos*, que são entendidos pela metodologia do FAZ como qualquer *rotina de trabalho*. Aos membros dos dois comitês juntaram-se em torno de 20 pessoas para desenvolver os projetos de inovação priorizados, desde o planejamento até a implantação.

Os primeiros passos do programa realizado na Tuma estabeleceram objetivos estratégicos de inovação, por meio do preenchimento de diversas ferramentas de análise e concepção de novos projetos. Após algumas reuniões, os objetivos foram definidos, dando início à geração de ideias e ao direcionamento do orçamento para esses objetivos. Depois, foi identificado um grupo de projetos de inovação do portfólio da empresa, que estava em diferentes fases de desenvolvimento e sem um modelo a ser seguido. Foram reunidos todos os líderes para um treinamento na metodologia de desenvolvimento de projetos de inovação do Programa FAZ, com etapas sequenciais, e customizado para as atividades de inovação da Tuma. Com o alinhamento entre os projetos e a metodologia, houve um consenso dos passos a serem seguidos pelos líderes, que encaixaram cada caso no modelo de gestão adequado para continuá-lo. Os resultados alcançados oferecem soluções inovadoras para clientes internos e externos à empresa.

Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

Como resultado dos investimentos realizados em 40 horas de capacitação na metodologia do FAZ e do trabalho de 288 horas de consultoria, os processos de inovação da empresa encontram-se estruturados e seus resultados estão em fase inicial (ainda sem avaliação formalizada). Contudo, essas iniciativas mostram-se extremamente promissoras para alavancar o desempenho da empresa. O primeiro projeto de inovação tecnológica é desenvolver uma perna mecânica para facilitar e tornar mais produtivas as atividades de instalação; estima-se que esse projeto deverá representar um aumento de 30% na produtividade.



IEL/PB

Cerâmica Salema

LIDERANÇA EM HARMONIA
PARA DESENVOLVER
PROJETOS INOVADORES



CERÂMICA SALEMA

LOCALIZAÇÃO:
JOÃO PESSOA (PB)

FUNDADA EM 1981

NÚMERO DE
COLABORADORES: 95

PORTE: PEQUENO

FABRICAÇÃO DE PRODUTOS
CERÂMICOS (TIJOLOS E
BLOCOS ESTRUTURAIS)



Com o modelo de gestão da inovação criado pelo IEL/PB, a Cerâmica Salema promoveu importantes mudanças para reorganizar sua administração e criar novas possibilidades para inovar em seus produtos.

A empresa

A Cerâmica Salema é uma empresa de representatividade relevante do segmento de produtos cerâmicos para a construção civil. Possui histórico e atuação tradicionais, consolidados pelo seu fundador. O crescimento que a empresa experimentou recentemente, estimulado pela aceleração dos programas habitacionais, motivou uma nova abordagem da organização, associada também à entrada de novos gestores. Após a implantação do sistema de qualidade, a Salema vem buscando também desenvolver uma estratégia baseada em inovação.

“A GESTÃO DA INOVAÇÃO TORNOU-SE A FONTE DE QUALIDADE E COMPETITIVIDADE DA EMPRESA.

Ela permitiu uma integração de todas as áreas com o propósito de criar valor para o cliente e resultados efetivos para a empresa.”

JOÃO GOMES DE ANDRADE NETO | SÓCIO-DIRETOR

O IEL e a solução em Inovação

O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi da Paraíba (IEL/PB) estimula e difunde a Gestão da Inovação nas empresas paraibanas, por meio da mobilização, consultoria e implantação de projetos inovadores, objetivando o desenvolvimento e a melhoria das práticas de gestão. Tem como missão o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento, contribuindo para a competitividade da indústria paraibana.

O Sistema de Alto Desempenho para Inovação (Sadi), do IEL/PB, surgiu a partir da análise de 60 empresas do projeto em parceria com a CNI e o Sebrae Nacional no âmbito da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI). Esta metodologia concentra etapas para mobilizar e capacitar as empresas, diagnosticando a sua condição em relação aos processos de inovação e promovendo a orientação necessária para a criação de um núcleo de inovação em cada uma delas.

Assim, a principal ação da equipe do IEL é estimular os próprios gestores e colaboradores a desenvolver soluções e ideias para melhorar o desempenho da empresa, fortalecendo a geração de ideias e de oportunidades de melhorias.

Inicialmente, ocorre a etapa da mobilização, com palestras voltadas para o empresariado local e focadas em destacar a importância da inovação e em apresentar as alternativas que o trabalho do Instituto pode desenvolver para melhorar e ampliar os negócios. Após a adesão da empresa é realizado um diagnóstico minucioso para identificar o nível de estruturação, de planejamento estratégico e de capacidade técnica dos funcionários e da empresa a respeito da inovação. Posteriormente, os empresários participam da etapa de capacitação, que é customizada de acordo com cada caso e dividida em três cursos: Gestão da Inovação, Gerenciamento de Projetos e Planejamento de Projetos, com o objetivo de preparar os empresários para desenvolver projetos inovadores para captar recursos no futuro e também para criar e manter um núcleo de inovação em sua empresa.

O trabalho da equipe do IEL se encerra com a elaboração de um plano de inovação a ser seguido pelas empresas, dando continuidade às ideias criadas e ampliando o conhecimento adquirido nos cursos de capacitação. O IEL/PB também criou o “Kit Sadi”, composto por materiais didáticos de apoio para ampliar os estímulos em todos os setores da empresa para inovar.

“O PROCESSO DESENVOLVIDO PELA CERÂMICA SALEMA, COM O APOIO DO NÚCLEO REGIONAL DO IEL, PERMITIU ESTRUTURAR E FORTALECER o processo de geração de ideias e de aproveitamento de oportunidades de melhoria e serviu para consolidar uma nova gestão na empresa, organizada em torno de processos formalizados.”

DERLÓPIDAS GOMES NEVES NETO | SUPERINTENDENTE DO IEL/PB



Escopo do projeto

O grande desafio do Núcleo Regional do IEL da Paraíba foi levar a Salema a ter um alto desempenho em seus negócios a partir do estímulo para desenvolver e implantar projetos inovadores. Assim, o trabalho de estruturação dos processos de inovação demandou mudanças e aperfeiçoamentos no setor administrativo para ajustá-lo às práticas de inovação.

A gestão baseada em métodos estruturados, com o apoio de informações quantitativas que alimentam o sistema, vem apoiando as lideranças e auxiliando a empresa a ampliar o crescimento. Esse procedimento desdobra a implantação de processos de qualidade iniciada em 2006 e permite que a Salema tenha hoje uma posição de destaque em termos de inovação e de resultados.

Após adesão das empresas ao Sadi, um levantamento de informações sobre os projetos de inovação da empresa. Assim, foi necessário indicar os pontos de atenção para reorganizar o funcionamento da empresa, usando os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação. Posteriormente, foram criados núcleos de inovação em diferentes setores, cada um com um líder escolhido pelos administradores em conjunto com os consultores. Os grupos receberam a tarefa de buscar diferentes soluções para os problemas apresentados, para serem transformadas em ações reais de inovação. A Salema também criou uma metodologia de documentação e comunicação com as equipes, por meio de um sistema intranet.

A equipe de consultoria acompanhou e orientou os executivos da Salema por cerca de três meses para apoiar a nova organização da empresa e o seu processo de inovação.



Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

A metodologia do IEL proporcionou à Salema reestruturar o seu modelo de inovação de maneira significativa, tornando os processos administrativos mais ágeis e sustentáveis, com reflexos positivos nos mecanismos de produção da empresa como um todo.

A empresa conseguiu economizar cerca de R\$ 5 mil por mês, por meio da organização de seu departamento de Compras e com operações feitas de forma organizada, garantindo melhores preços por volume.

Ainda como resultado foi criada uma espécie de competição interna chamada Salema Inova, aberta a todos os colaboradores e que incentiva a criação de ideias e projetos que possam ser transformados em processos reais, para enraizar as propostas dos modelos práticos de inovação. A competição buscou projetos voltados para a redução e a racionalização de custos com base em ideias mais práticas que não dependessem de dados específicos e que pudessem ser aplicadas em todos os setores. Os vencedores dessa primeira edição apresentaram uma ideia simples, porém sustentável e aplicável a todos os setores, propondo a redução de custos por meio do uso consciente e racional de materiais de escritório.



IELL/PR
SENAI C2i

Renault do Brasil

CULTURA DA INOVAÇÃO –
COMO O NOVO POSICIONAMENTO DA
ÁREA DE TI REVOLUCIONA O NEGÓCIO



RENAULT DO BRASIL

LOCALIZAÇÃO:
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS (PR)

FUNDADA EM 27 DE
OUTUBRO DE 1995

NÚMERO DE
COLABORADORES: 6.500

PORTE: GRANDE

FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE
VEÍCULOS AUTOMOTORES

A Renault, uma das maiores empresas do setor automobilístico no Brasil, enxergou a necessidade de reformular o seu setor de Sistemas de Informação, o que resultou na geração de valor e eficiência para todas as suas demais áreas.

A empresa

A Renault é uma das maiores empresas automotivas do mundo. No Brasil, a Renault está localizada em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba (Paraná), no Complexo Ayrton Senna, que reúne as três fábricas da marca no País. Com cerca de seis mil colaboradores, a empresa é considerada uma das mais inovadoras em seu setor e tem a inovação como propulsora do seu crescimento no Brasil. Nesse sentido, a Direção de Sistemas de Informação América (DSIA) implementou um projeto-piloto e desenvolveu um Programa de Intraempreendedorismo voltado para os colaboradores da área com o apoio do IEL Paraná, em parceria com o Senai Centro Internacional de Inovação (C2i).



“O processo de gestão da inovação que vem sendo implantado promove uma mudança substancial no relacionamento da TI com todas as áreas, propiciando uma participação ativa dessa área-meio na criação de novos serviços e na geração de valor para todas as áreas e para o modelo de negócios da Renault.”

ANGELO FÍGARO | CIO DA RENAULT DO BRASIL



O IEL e a solução em Inovação

O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL/PR), em parceria com o Senai Centro Internacional de Inovação, presta consultoria especializada e realiza programas de capacitação em Gestão da Inovação de empresas. As consultorias especializadas são organizadas em quatro macroprocessos:

- a) **Gestão de Propriedade Intelectual e Tecnologia:** consultorias que permitem às empresas gerirem estrategicamente os ativos de propriedade intelectual. Adicionalmente, a partir de ferramentas que propiciam o acesso a bases de patentes internacionais, são aplicadas metodologias de Inteligência Competitiva para análise de tecnologias-chave dos clientes e seus concorrentes. Realiza e planeja ações como a implementação de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na empresa, assessoria na transferência de tecnologias entre universidade e indústria e planejamento estratégico tecnológico;
- b) **Business Innovation:** inovação no negócio requer técnicas e metodologias que revitalizem os negócios atuais das empresas que buscam um novo posicionamento no mercado. As consultorias definem a estratégia de inovação da empresa e no desenvolvimento de modelos de negócios inovadores;
- c) **Funding para Inovação:** independente do porte, empresas inovadoras necessitam financiar suas atividades de inovação. As consultorias de captação atuam com fontes de recursos públicos (subvenção, reembolsável e não reembolsável), benefícios fiscais da Lei do Bem e capitalização por meio de fundos de *venture capital* ou capital empreendedor;
- d) **Cultura de Inovação:** os serviços consultivos envolvem implementação de processos de Gestão do Conhecimento, metodologias e ferramentas de criatividade, oficinas de capacitação em Cultura para Inovação e Indicadores da Inovação.



Escopo do projeto

O trabalho realizado na área de Informática da Renault partiu da oportunidade de potencializar a atuação da área, fortalecendo o posicionamento como setor estratégico, na busca por soluções e melhorias inovadoras de alto impacto para a organização. A consultoria em inovação do IEL, em parceria com Senai C2i, alinhada aos desafios da empresa, conduziu a estruturação de um processo de mapeamento, valorização e reconhecimento das soluções inovadoras.

Diante do objetivo, foi criado um plano de desenvolvimento do Programa, baseado na metodologia 6 Building Blocks (Estratégia, Processos, Plataforma de Suporte, Indicadores, Comunicação e Treino Corporativo) do IEL / Senai C2i. O primeiro passo foi a realização de um diagnóstico para avaliar a maturidade de inovação da empresa e a definição das melhores estratégias de implementação. Posteriormente houve a estruturação do processo, a definição dos critérios de avaliação, etapas, regras e modelos de reconhecimento e recompensas. Com base nas melhores práticas de inovação ficou estabelecido o conceito de inovação para a DSIA: “criar algo novo que esteja alinhado com a estratégia da DSIA e que gere ganhos econômicos para a Renault, obtidos por meio de novas tecnologias, produtos, processos e serviços”.

Para conduzir o programa formou-se uma equipe de Inovação multidisciplinar, responsável pela gestão do processo. Os colaboradores passaram a submeter as ideias na plataforma INOVA, na qual todas as ideias passam por eta-

pas de avaliação. A primeira é de responsabilidade da equipe de Inovação, com o objetivo de avaliar se a solução está de acordo com as regras e o conceito de inovação da DSIA. A segunda valida o impacto da solução em termos de qualidade, retorno financeiro ou segurança. E a terceira, avaliação de um Comitê Gestor, analisa a viabilidade e complexidade da ideia proposta. Todos os colaboradores que submetem as ideias recebem sistematicamente um retorno, norteados por critérios de inovação claros e disseminados para todos os participantes, o que confere credibilidade e transparência ao programa.

Adicionalmente, como forma de reconhecimento aos colaboradores, criou-se um sistema de recompensas que consiste em pontuar o líder e equipe da ideia de acordo com o seu potencial de retorno para a organização. Tal sistema consiste em uma pontuação cumulativa, que pode, a qualquer momento, ser trocada por prêmios, valorizando e recompensando os colaboradores por suas iniciativas inovadoras.

Com foco na disseminação do Programa e no desenvolvimento de competências para inovação, o IEL e o Senai C2i realizaram um conjunto de capacitações para os colaboradores nos temas criatividade, empreendedorismo e inovação. Dessa forma, os colaboradores foram sensibilizados no tema inovação e tiveram a oportunidade de conhecer algumas ferramentas que poderiam apoiá-los no desenvolvimento das propostas inovadoras.

“As metodologias e as ferramentas do IEL, integradas ao Senai C2i, permitiram que a equipe de TI da Renault desenvolvesse um processo de gestão da inovação desde a geração de ideias até a mensuração dos seus resultados de um modo muito seguro (evitando riscos) e eficaz (muito estruturado).”

RAFAEL DE TARSO SCHROEDER |

CONSULTOR EM GESTÃO DA INOVAÇÃO DO SENAI C2i

Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL e SENAI C2i



O Programa lançado em março de 2013 obteve como resultado mais de 140 ideias, atingindo a marca de aproximadamente uma ideia por colaborador em um período de nove meses. Destas, 47 foram classificadas como aplicáveis (enquadraram-se em todas as normas e requisitos) e 13 foram efetivamente implementadas, além do engajamento de gestores e colaboradores em relação ao tema. Esse resultado repercutiu de maneira muito positiva, inclusive na pesquisa de clima da empresa, mostrando uma maior interatividade entre os colaboradores e seus diferentes departamentos.

A DSIA passou a ser reconhecida internamente como um modelo de gestão voltada ao estímulo à inovação, posicionando-se não apenas como uma área de soluções operacionais, mas também como uma fonte de soluções inovadoras. A reestruturação e valorização do ambiente de trabalho com o foco em inovação tornou a área um exemplo para todas as demais áreas da empresa. Atualmente, reconhecendo o trabalho e resultados gerados, a Renault ampliou a parceria com o IEL e o Senai C2i, designando um consultor que dedica horas semanais na DSIA para gerenciar o programa, visando coordenar as práticas de inovação da área, ampliar a gestão da inovação e estimular ações estratégicas e focada na cultura que gerem mais resultados.



IEL/RS

Naturovos

DE FORNECEDOR LOCAL A
UM DOS LÍDERES DO SEGMENTO



NATUROVOS

LOCALIZAÇÃO:
SALVADOR DO SUL (RS)

FUNDADA EM 1966

NÚMERO DE
COLABORADORES: 400

PORTE: GRANDE

PRODUÇÃO DE OVOS EM CASCA,
LÍQUIDOS PASTEURIZADOS
E DESIDRATADOS.



Sempre no seu dia,
Sempre Naturovos.

Com um portfólio inovador, a Naturovos ampliou fortemente os mercados atendidos, tornando-se uma grande produtora no setor de alimentos.

A empresa

A Naturovos é uma empresa dedicada à produção de alimentos e tem como principais produtos ovos, gemas e claras líquidas, tanto pasteurizados quanto desidratados, assim como ovos *in natura*. Nascida como empresa voltada para o mercado local, a Naturovos tornou-se uma grande produtora e exportadora do setor de alimentos. Os investimentos em tecnologia, infraestrutura e recursos humanos alicerçam o dinamismo da empresa.

“A Naturovos compreendeu que a sistematização da inovação, através da implantação de uma metodologia padronizada, com técnicas e métricas de avaliação, permite à empresa atingir o objetivo de ser líder

em seu segmento de atuação, proporcionando o desenvolvimento de valor agregado de produtos, serviços e melhorias contínuas, além de novos modelos de negócios que permitam a geração de valor, o crescimento responsável e o equilíbrio socioambiental.”

FÁBIO FERNANDES KOCH |

COORDENADOR TÉCNICO DE PROCESSOS



O IEL e a solução em Inovação

A metodologia do Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional do Rio Grande do Sul (IEL/RS) para sistematizar a gestão da inovação foi desenvolvida em parceria com uma consultoria internacional com experiências bem-sucedidas em empresas de grande porte, como a Embraer, a Whirpool e Gerdau. A prática da metodologia denominada *Programa Competências para Gestão da Inovação* concentra-se em uma semana de trabalho intenso, com uma imersão da equipe de atendimento no diagnóstico dos processos de gestão existentes na empresa.



Escopo do projeto

A equipe de atendimento do *Programa Competências para Gestão da Inovação* é formada por profissionais multidisciplinares do IEL/RS e conta com a participação do Serviço Social da Indústria (Sesi) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), além do apoio de consultores e bolsistas. Por meio desta metodologia, o IEL/RS promove um processo de assessoria e acompanhamento que se baseia na coleta de informações e dados fundamentais sobre a realidade da empresa, além de uma análise profunda dos processos e dos resultados de inovação. A inserção de um plano para implantar e gerir os processos inovadores é o principal foco de atuação do IEL/RS, que interage com as lideranças das empresas por meio de ações que visam capacitar e conscientizar a empresa sobre a importância de inovar.

Na Naturovos, a sistematização da Gestão da Inovação, que ainda se encontra em fase de aperfeiçoamento operacional, estruturou metodicamente os processos da empresa. Por meio do mapeamento e da integração das diferentes áreas envolvidas, as recentes demandas, sugestões de melhorias e novas ideias são gerenciadas e implementadas de maneira mais eficaz. O direcionamento adequado de recursos e o comprometimento dos colaboradores proporcionam resultados bastante positivos.

O trabalho desenvolvido é dividido nas seguintes fases fundamentais: coleta de informações precisas sobre a empresa, por meio de entrevistas com as pessoas-chave do processo de inovação em todos os níveis organizacionais; análise minuciosa dos dados obtidos; desen-

volvimento do Plano de Ação para Inovação, que determina as iniciativas a serem priorizadas e realizadas em um período de três anos; e discussão sobre os resultados do diagnóstico e ações do plano, considerando oportunidades, recomendações e potenciais bloqueios para a empresa. Por fim, o IEL/RS entrega um Relatório Técnico contendo o diagnóstico e o plano de ação, adicionado do Manual de Gestão da Inovação, que contém técnicas e ferramentas para condução das atividades pela própria empresa.

A Naturovos gerencia continuamente a inovação por meio de práticas internas que permitem o planejamento das atividades, sobretudo com a identificação de oportunidades de melhorias em seus processos, produtos e práticas de negócios.

A empresa também foca em ações estratégicas de médio e longo prazo, firmando parcerias com centros de pesquisa e outras empresas para o fortalecimento da equipe de projetos, além de fazer uso de ferramentas específicas para o gerenciamento da estratégia, das ações e da comunicação. De forma predominante, os projetos de inovação realizados pela empresa surgem de oportunidades de mercado, da identificação de melhorias e também em resposta a condições adversas, com inovação incremental na área de processos e investimento em plataformas de novos negócios. A Naturovos entende a inovação como parte do planejamento estratégico, contribuindo significativamente para a competitividade da empresa em um ambiente de concorrência globalizada.



Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

A realização do *Programa Competências para Gestão da Inovação* permitiu que a Naturovos estruturasse o gerenciamento do processo inovativo baseado em método, pessoas e métricas, gerando soluções de forma contínua e trazendo a inovação ao nível estratégico da empresa, que tem como objetivo ser referência em inovação no mercado em que atua.

A introdução de produtos inovadores ao portfólio comercial da empresa permitiu o crescimento anual médio de 20% em volume de negócios. Nos últimos anos, a empresa tem realizado continuamente a introdução de novos produtos no mercado, como Ovos Pasteurizados (2007), Ovos Enzimados (2008), Ovos Desidratados (desenvolvidos em parceria com o Ceta Senai, com recursos do Edital Senai Sesi de Inovação 2009), Albumina (2011) e Ovos Pasteurizados UHT (2012). Esses novos produtos impulsionaram o faturamento anual, que saiu de R\$ 75 milhões em 2010 para R\$ 150 milhões em 2013.

A empresa também investe na introdução de processos novos e aprimorados junto às áreas de criação de aves (sistema de integração de postura de ovos) e na inserção de novas tecnologias de classificação de ovos (2012). Além disso, busca ampliar o desenvolvimento de novos produtos em plataformas radicais, como a transformação de resíduos orgânicos em adubos certificados (2013), e o desenvolvimento da plataforma de energias renováveis com projetos de geração, purificação e comercialização de biometano (2014), em parceria com a Companhia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul.

“O trabalho desenvolvido pelo IEL/RS junto à Naturovos procurava sistematizar o processo de gestão da inovação, mas foi muito além e ajudou a identificar a existência na empresa de um perfil voltado para inovações radicais e de alto impacto.”

ELISABETH URBAN | SUPERINTENDENTE DO IEL/RS





CISER
Foodtech & Food



IEL/SC

Ciser

CRESCIMENTO E
DESENVOLVIMENTO COMO
RESULTADO DE FORTE PARCERIA



CISER

LOCALIZAÇÃO: JOINVILLE (SC)

FUNDADA EM 1959

NÚMERO DE
COLABORADORES: 1.400

PORTE: GRANDE

SETOR DE ATIVIDADE:
METALURGIA (SEGMENTO DE
FIXADORES – PARAFUSOS,
PORCAS E CORRELATOS)



Em Santa Catarina, o intenso relacionamento entre o Núcleo Regional do IEL e a Ciser resultaram no crescimento da empresa, que contribui fortemente para a criação de novos programas de inovação do IEL no Estado.

A empresa

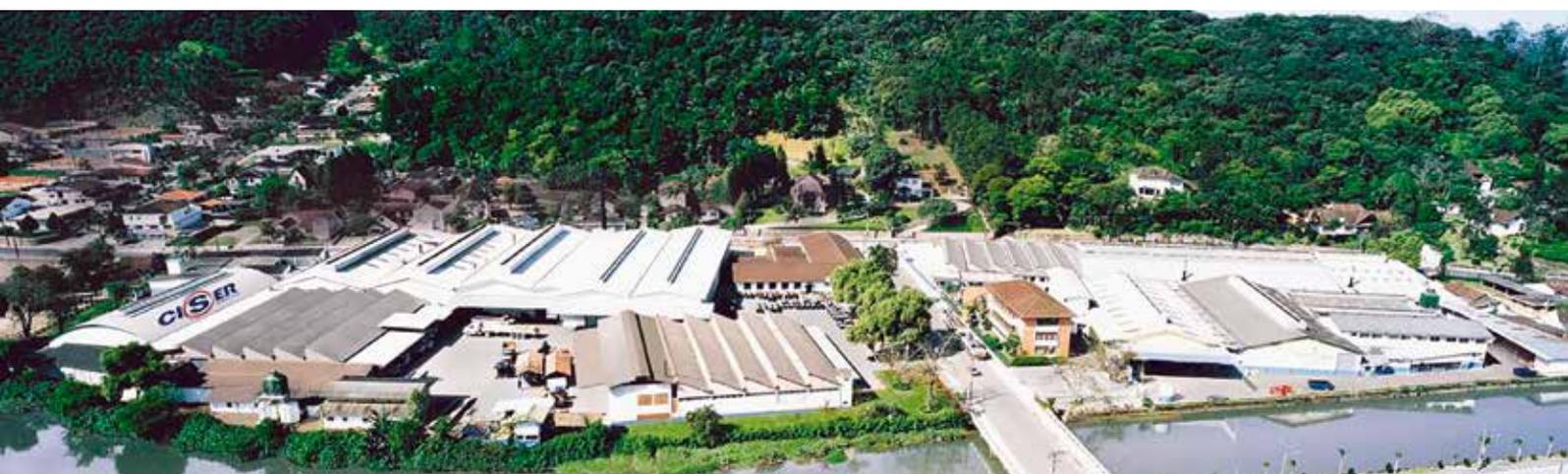
A Ciser Parafusos e Porcas fabrica fixadores (parafusos, porcas e assemelhados), distribuídos em várias linhas para uso em metal-mecânico, construção civil, estruturas metálicas, eletroferragens, agronegócio, automóveis, linhas branca e marrom, petróleo e gás, eletrônica, ferrovias e móveis. São mais de 20 mil clientes, distribuídos em 20 países. O seu Centro de Formação Técnica (CFT) qualifica os colaboradores por meio de cursos técnicos e formação acadêmica.

“Ao abordar o processo de inovação, desde a gestão das ideias à avaliação dos resultados,

integrando os diretores e os gerentes, a metodologia do IEL constituiu-se em uma ferramenta de grande utilidade para uma nova organização da empresa.”

GUIDO GANASSALI |

DIRETOR DE NEGÓCIOS – TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



O IEL e a solução em Inovação

A Gestão Integrada da Inovação, do Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC), desenvolve e implementa atividades de consultoria que oferecem às empresas uma metodologia integrada para sistematizar o processo de inovar. A abordagem de trabalho busca desenvolver o alinhamento entre a estratégia e as oportunidades de inovação, sistematizando o processo desta, e integrando a dimensão da inovação à cultura da empresa.

A implementação da Gestão Integrada da Inovação, desenvolvida pelo IEL/SC, consiste, de forma resumida, na determinação da maturidade da empresa em inovação, definição da estratégia, estruturação de processo para captação e priorização de ideias, definição da estrutura para ampliar a capacidade de inovação, finalizando com estruturação da carteira de projetos e implementação das oportunidades de inovação priorizadas. A metodologia foi desenvolvida pelo Núcleo com o propósito de implementar ferramentas de gestão da inovação nas empresas catarinenses.

Escopo do projeto

A Ciser pretendia implementar um processo gerador de inovação capaz de inserir mudanças de ruptura. A empresa implementou um processo para estruturar o seu sistema de gestão da inovação, que contou com o apoio do IEL/SC, com o qual a empresa possui um relacionamento intenso. O trabalho desenvolvido, descrito acima, estabelece um círculo virtuoso de inovação, com ênfase na ampliação da capacidade de inovar e no desenvolvimento de novos produtos e soluções inovadoras (e não apenas inovações incrementais).

O Núcleo Regional do IEL desenvolveu sua metodologia pensando, sobretudo, na melhor forma de introduzir, organizar e perpetuar a inovação nas empresas. A aplicação envolve três diferentes blocos, implementados ao longo de 12 meses. O primeiro, **Cultura da Inovação**, onde são promovidos *workshops* para o grupo gerencial com objetivo de definir o futuro desejado em inovação, priorizar as ações fundamentais para alcançar o futuro definido e como formar equipes mais inovadoras. Já o bloco de **Processo de Inovação** envolve a promoção de atividades de refinamento do futuro desejado focando mais intensamente na estratégia da inovação, pensando ainda na estrutura mais adequada para inovar e como coletar as ideias e quais hierarquizar para transformá-las em projetos. Por fim, o bloco de **Desenvolvimento de Competências**, composto por capacitações nos temas relativos à inovação: criatividade, liderança para inovação, captação de recursos para inovar e gerenciamento de projetos. Neste último bloco é desenvolvida uma linguagem única na empresa para atuação de forma mais sinérgica e inovadora.

“A metodologia do IEL incorporou na empresa um círculo virtuoso de inovação,

que permitiu várias inovações incrementais e, sobretudo, algumas importantes inovações radicais.”

NATALINO UGGIONI |

SUPERINTENDENTE REGIONAL – IEL/SC

Resultados obtidos pela empresa com a solução do IEL

Desde que a Ciser implementou a área de inovação em novos negócios, há cerca de quatro anos, diversos resultados positivos têm surgido sucessivamente. Em termos de crescimento, 17% da renda líquida da empresa já é proveniente desses novos projetos, frutos da parceria intensa com o IEL/SC. Na gestão da inovação, a Ciser evoluiu fortemente a forma da condução de seus processos e desde 2010 tem desenvolvido ferramentas e culturas próprias para continuar a inovar e reforçar a sua parceria com o IEL.



ANEXO I – CONTATOS ESTADUAIS

Para mais informações sobre os projetos relacionados nesta publicação, entre em contato com os Núcleos Regionais do IEL do seu Estado.

ACRE

INSTITUTO EUVALDO LODI DO ACRE (IEL/AC)
Av. Ceará, 3.727
Bairro Floresta, Rio Branco/AC
CEP: 69.918-108
Telefone: (68) 3212-4271

AMAZONAS

INSTITUTO EUVALDO LODI DA AMAZÔNIA (IEL/AM)
Avenida Joaquim Nabuco, 1.919
2º andar, Prédio da Fieam, Centro
Manaus/AM
CEP: 69.020-031
Telefone: (92) 3182-9924

BAHIA

INSTITUTO EUVALDO LODI DA BAHIA (IEL/BA)
Rua Edistio Pondé, 342 – Stiep, Salvador/BA
CEP: 41.770-395
Telefone: (71) 3343-1293

CEARÁ

INSTITUTO EUVALDO LODI DO CEARÁ (IEL/CE)
Avenida Barão de Studart, 1.980
Aldeota, Fortaleza/CE
CEP: 60.120-901
Telefone: (85) 3421-6517

MINAS GERAIS

INSTITUTO EUVALDO LODI DE MINAS GERAIS (IEL/MG)
Avenida do Contorno, 4.456 – Funcionários
Belo Horizonte/MG
CEP: 30.110-916
Telefone: (31) 3263-4791

PARAÍBA

INSTITUTO EUVALDO LODI DA PARAÍBA (IEL/PB)
Edifício Agostinho Veloso da Silveira,
Rua Manoel Gonçalves Guimarães, 195
Bairro José Pinheiro
Campina Grande/PB
CEP: 58.407-363
Telefone: (83) 2101-5320

PARANÁ

INSTITUTO EUVALDO LODI DO PARANÁ (IEL/PR)
Avenida Comendador Franco, 1.341
Jardim Botânico – Curitiba/PR
CEP: 80.215-090
Telefone: (41) 3271-7857

SENAI CENTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO (C2i)

Avenida Comendador Franco, 1.341
Jardim Botânico – Curitiba/PR
CEP: 80.215-090
Telefone: 0800 643 7475

RIO GRANDE DO SUL

INSTITUTO EUVALDO LODI DO RIO GRANDE DO SUL (IEL/RS)
Avenida Assis Brasil, 8.787
Bairro Sarandi – Porto Alegre/RS
CEP: 91.140-001
Telefone: (51) 3347-8960

SANTA CATARINA

INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA (IEL/SC)
Rod. Admar Gonzaga, 2.765 – Florianópolis/SC
CEP: 88.034-001
Telefone: (48) 3231-4635

IEL – BRASÍLIA

INSTITUTO EUVALDO LODI – NÚCLEO CENTRAL (IEL/NC)
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
CEP: 70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317-9000
<http://www.iel.org.br>

CNI

IEL/NC

Diretoria de Inovação CNI/IEL

Gianna Sagazio

Diretora

Suely Lima Pereira

Gerente de Gestão da Inovação

Revisão técnica

Coordenação-Geral

Roberta Vieira de Almeida Fonseca

Coordenação Técnica

Suely Lima Pereira – IEL/NC

Roberta Vieira de Almeida Fonseca – IEL/NC

Julieta Costa Cunha – IEL/NC

Patrícia Broda – Bolsista CNPq – IEL/NC

Maria Estela Silva Oliveira – IEL/AC

Pedro Rogério da Silva Santos – IEL/AM

Fabiana Carvalho de Araújo – IEL/BA

Adriana Kellen – IEL/CE

Welbert Luiz Silva – IEL/MG

Paulo de Tarso Nogueira Muniz – IEL/PB

Felipe Couto – Senai/PR

Tháise Graziadio – IEL/RS

Mirela das Neves – IEL/SC

Equipe Técnica

Elabora Consultoria

Conteudista

Grifo Design

Projeto Gráfico

Revisão Ortográfica

Diagramação

Beto Souza Filmes

Fotografias

Gráfica e Editora Brasil Ltda.

Impressão



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA