

ISO DE INOVAÇÃO: UMA NOVA BUSINESS SCHOOL

A aceleração tecnológica mudou completamente o ambiente de negócios. Práticas que eram úteis até bem pouco tempo já não surtem mais o mesmo resultado – e as companhias entenderam: precisam mudar. É preciso inovar o tempo todo. Mas como? Apesar de toda a informação disponível, ainda é difícil gerar valor.

É nesse contexto que surge a ISO de inovação, que é mais bem entendida como uma business school, um modelo internacional de governança para a inovação, que promove a integração dos processos e a aceleração dos resultados. Essa diretriz ajuda as empresas a criar metodologias, ferramentas e indicadores que garantam um estado de inovação permanente e, com isso, que se tornem mais competitivas tanto no cenário local quanto internacional.

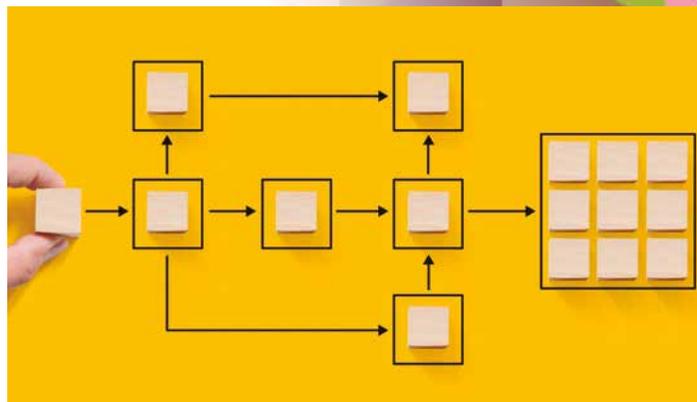
Neste especial, você vai aprender mais sobre esse modelo de gestão por meio de uma abordagem prática, pautada em quatro desafios comuns nas empresas: (1) não conseguir tirar as ideias dos post-its; (2) ter de decidir em meio às incertezas e aos riscos; (3) não ter cultura para a inovação; e (4) não inovar de forma integrada e contínua. Também abordamos as oportunidades de fomentar a inovação por meio da restituição fiscal, via Lei do Bem.

Para ilustrar como a ISO de inovação funciona, trazemos casos reais de empresas brasileiras. Elas entenderam que esse framework internacional não é apenas para grandes companhias e que a implementação pode ser muito mais simples do que se imagina, sem nenhum risco de engessar ou burocratizar os processos. Essas empresas apostaram em um projeto de inovação baseado no tripé pessoas, processos e tecnologia – e já estão colhendo grandes resultados. A próxima pode ser a sua! Seja bem-vindo(a) à business school da inovação!



Alexandre Pierro

É engenheiro mecânico, bacharel em física e mestrando em engenharia e gestão da inovação pela UFABC. É sócio-fundador da PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação no Brasil, e um dos únicos brasileiros que participou do processo de formatação desse modelo de gestão junto ao comitê internacional ISO TC/279.



SUMÁRIO

PÁG 100 NÃO CONSEGUIR TIRAR AS IDEIAS DOS POST-ITS

PÁG 101 TER DE DECIDIR EM MEIO ÀS INCERTEZAS E AOS RISCOS

PÁG 102 NÃO TER CULTURA PARA A INOVAÇÃO

PÁG 103 NÃO INOVAR DE FORMA INTEGRADA E CONTÍNUA

PÁG 103 SAIBA MAIS SOBRE A ISO DE INOVAÇÃO

PÁG 104 AS OPORTUNIDADES DA LEI DO BEM

MZF4: INOVAÇÃO EM PRODUTOS DE ALTO VALOR AGREGADO

NÃO CONSEGUIR TIRAR AS IDEIAS DOS POST-ITS

Horas de reuniões, ideias fantásticas e muitos post-its coloridos espalhados pela sala. Passam dias, semanas, meses, e nada de os papezinhos saírem da parede. Até que um dia eles vão para o lixo e todo o trabalho é perdido. Se as ideias eram tão boas e a equipe estava tão empolgada, por que não saíram do papel? Simples! Não havia processos para transformar ideias em resultados. Pois foi exatamente essa mudança que a MZF4, uma spin-off do Grupo Mazzaferro, indústria de transformação do ramo de nylon, vivenciou ao adotar a ISO de inovação.

A partir da implementação desse modelo internacional de governança, a empresa, que tem cerca de 250 colaboradores e gestão familiar, viu a taxa de representatividade de novos produtos no faturamento mais que triplicar. Só no primeiro ano a partir da adoção desse modelo, a empresa criou 133 novos produtos, que representaram 9% do faturamento. Antes, o recorde tinha sido 2,5%. Hoje, essa taxa já está em 12,5% e não para de crescer.

A empresa foi a primeira certificada na ISO de inovação na América Latina e a terceira no mundo, em 2019. Com cinco unidades de negócios, a MZF4 está dedicada a desenvolver produtos de maior valor agregado a partir do nylon. São produzidos itens como suturas cirúrgicas, fios para escovas dentais, linhas de costuras industriais, cartelas de mechas de coloração capilar, cordas musicais e vassouras, que são fornecidos para cerca de cem cadeias produtivas no Brasil e exportados para 60 países.

A motivação para obter a ISO de inovação foi aprimorar o desenvolvimento de produtos e, principalmente, organizar métodos e processos. “Quando a PALAS nos apresentou esse modelo, ele ainda estava sendo formatado. Fizemos a implementação na versão draft, o que nos trouxe muitos desafios, mas também muitos aprendizados”, lembra Fabricio Saad, conselheiro do Grupo Mazzaferro, que conduziu o processo de certificação quando atuava como CMO da MZF4.

Dentro desse modelo de inovação, a empresa estruturou alguns pilares, como o programa Eureka, no qual os colaboradores são estimulados a contribuir com ideias e recebem premiações quando elas são

aprovadas. “Notamos uma melhora significativa no clima organizacional, inclusive, com redução no turnover, já que as pessoas se sentem muito mais motivadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da companhia”, destaca Saad, que também é professor de inovação da ESPM e da Universidade de Salamanca, na Espanha.

Três anos depois da certificação, a MZF4 colhe muitos resultados positivos, como a melhora nos índices de satisfação dos clientes, no relacionamento com parceiros, no engajamento e na retenção da equipe, e também no aumento do valor da marca. A empresa registrou ainda crescimento nas exportações (já que a ISO é um padrão de negócios mundialmente aceito), além de otimização de processos, redução de desperdícios e até queda nos juros bancários – visto que oferece um risco menor às instituições financeiras porque está preparada para lidar com constantes transformações. Outro diferencial foi a criação de um programa de inovação aberta, no qual foram firmados convênios com universidades a fim de aproveitar a estrutura dos laboratórios e as pesquisas que estão sendo desenvolvidas por mestrandos e doutorandos para criar novos produtos a partir do nylon. Uma das iniciativas é um tecido em nanotecnologia.

De olho no futuro, a empresa acompanha pesquisas em diversas áreas, mirando a adoção de novos materiais e tecnologias para otimizar a produção, gerar valor agregado e contemplar a sustentabilidade. São estudos com grafeno (material com propriedades que possibilitam criar fios e tecidos inteligentes), pesquisas para monitorar o nível de bactérias em cerdas usadas na área da saúde, suturas que transmitam informação via IoT, entre tantos outros. Com um processo bem estabelecido, a MZF4 garante que a inovação veio para ficar.



Fabricio Saad



PORTO DO ITAQUI: UMA ESTATAL NA DIANTEIRA DA INOVAÇÃO

TER DE DECIDIR EM MEIO ÀS INCERTEZAS E AOS RISCOS

Engana-se quem pensa que tudo permanece estático na área pública. Além das mudanças que acontecem de fora para dentro, essas empresas também passam pelas constantes trocas de gestão, visto que praticamente tudo muda a cada quatro anos, com as eleições. Nesse cenário, o grande desafio é construir e deixar um legado para a população.

Foi diante de tamanho desafio que o Porto do Itaqui, em São Luís, administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária (Emap), decidiu que era preciso colocar o tema dentro da estratégia do negócio. A questão latente era como garantir que a inovação continuasse a ser prioridade, independentemente de quem estivesse na administração nos próximos governos.

A empresa já tinha ações de inovação diluídas entre as áreas, mas faltava um processo integrado, que garantisse a continuidade permanente das ações. Foi aí que a companhia optou pela implementação da ISO, se tornando a primeira empresa pública do Brasil a adotar essa metodologia. “Um modelo como o da ISO traz um padrão a ser seguido. E mesmo que, diante da alternância de poder a que estamos sujeitos, esse tema não seja prioridade na nova agenda, haverá mais chance de ele se perpetuar, pois já foi firmado um compromisso público”, afirma Deborah Baesse, gerente de comunicação e inovação do Porto do Itaqui.

Diante do conhecimento adquirido, foi criado o Porto do Itaqui Labs, programa que se propõe a construir respostas inovadoras para atuar na melhoria de processos.

Para isso, foram formadas equipes com representantes da comunidade portuária, que, com o apoio de mentores, participam de uma jornada de inovação com o intuito de desenvolver prototipagens e MVPs (produto mínimo viável). Entre as orientações, está a criação de inovação multimodal, incluindo o transporte rodoviário, ferroviário e hidroviário.

Já para apoiar a pesquisa acadêmica na área portuária, foi criado o programa Porto do Futuro. A iniciativa visa atrair talentos e formar mão de obra especializada. “Nosso complexo portuário é um dos maiores em movimentação de cargas do País, e o Itaqui é considerado um hub em economia e logística. Precisamos ver refletidos, na comunidade acadêmica local, o interesse e a produção de conhecimentos sobre o setor marítimo e portuário”, afirma o presidente do Porto do Itaqui, Ted Lago.

A fim de centralizar todas essas iniciativas e garantir o acompanhamento das ideias até a inovação, a empresa conta com o CRIARE.net, software desenvolvido pela PALAS. Com ele, é possível centralizar as ações, fazendo um acompanhamento preciso de cada etapa do funil de inovação, além de permitir melhores decisões, pautadas num algoritmo inteligente que cruza os recursos disponíveis para inovar (seja tempo, conhecimento, pessoas, infraestrutura ou budget) com as ideias em desenvolvimento. “O sistema nos permite visualizar os processos em tempo real, o que garante muito mais assertividade na inovação”, enfatiza Baesse. Essa é a forma mais precisa de garantir a perpetuidade das ações no longo prazo.

TMG: INOVAÇÃO DE PONTA PARA O AGRONEGÓCIO

NÃO TER CULTURA PARA A INOVAÇÃO

Um dos maiores desafios da inovação é desenvolver uma cultura onde todos se sintam estimulados e seguros para apresentar suas ideias. Mudar a mentalidade dos colaboradores, fazendo-os enxergar os benefícios em criar processos para a inovação, foi o primeiro desafio enfrentado pela TMG, empresa do agronegócio que desenvolve pesquisas para melhoria genética de sementes.

Embora o ímpeto de inovar sempre tenha feito parte do DNA da companhia, a implementação da ISO de inovação foi determinante para obter resultados que fossem além do laboratório. “A inovação passa naturalmente todo o nosso negócio, mas, ainda assim, sentimos a necessidade de estruturar essa atividade e começar a definir padrões para a gestão da inovação”, conta Veridiana Vicentini, gerente de operações da TMG.

Mais de 50% do quadro de colaboradores é formado por pesquisadores, sendo mestres, doutores e pós-doutores. O objetivo era que, por meio da abordagem da ISO, fosse possível transformar as várias ideias em oportunidades de negócios.

Foi preciso realizar um trabalho de aculturação, que contou com dinâmicas multidisciplinares em grupo, eventos e encontros para canalizar as ideias de maneira profissionalizada, criando processos para saber quais priorizar e saber como tratá-las dentro de um funil de inovação.

Na jornada rumo à ISO, a intenção era implantar boas práticas e consolidá-las em uma nova rotina de inovação. “Isso vai muito além do selo. Passa por inse-

rir os protocolos estabelecidos para obtermos ganhos reais por meio da inovação”, diz ela. Após formatar uma governança de inovação patrocinada pelo conselho, definiu-se um comitê intersetorial, políticas de atuação e *templates* para análise de oportunidades.

Nesse aspecto, a TMG contou ainda com o desenvolvimento de um estudo de tendências realizado pela PALAS em parceria com a LaraiaTech, startup que usa algoritmos de inteligência artificial para transformar dados em decisões estratégicas. “Fizemos um amplo estudo a fim de identificar possíveis oportunidades e ameaças no agronegócio, buscando entender prioritariamente os efeitos das mudanças climáticas e pragas agrícolas”, destaca Lilian Laraia, pesquisadora responsável pelas análises.

Por ser uma empresa que investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento em inovação (PD&I), a TMG tem acesso aos benefícios fiscais advindos da Lei do Bem, que atua como importante viabilizador de projetos de inovação. Com os processos mais integrados a partir do modelo da ISO, a empresa potencializou o benefício, aumentando o valor da restituição. Com o recurso, realizou a revitalização de seu laboratório de biotecnologia e comprou novos equipamentos que irão suportar a demanda pelos próximos dez anos.

Ao longo deste período, a empresa estima um investimento em pesquisa na ordem de R\$ 2 bilhões. “Com novos equipamentos somados a toda estrutura e à padronização que criamos para fomentar a inovação, certamente teremos muito mais produtividade e melhorias de processos. Essa dupla irá nos proporcionar resultados ainda mais promissores”, diz Vicentini.

**“ISSO VAI MUITO ALÉM DO SELO. PASSA POR
INSERIR OS PROTOCOLOS DA ISO PARA OBTERMOS
GANHOS REAIS POR MEIO DA INOVAÇÃO”**

ATENÇÃO: INOVAÇÃO QUE MELHORA A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

NÃO INOVAR DE FORMA INTEGRADA E CONTÍNUA

Da mesma forma que a gestão voltada à inovação traz uma série de oportunidades, também gera muitos desafios. Há casos em que, depois de conseguir iniciar projetos inovadores, a liderança sai e as ações simplesmente não têm continuidade.

Em segmentos em que a rotatividade de colaboradores costuma ser acima da média, isso pode ser ainda mais desafiador. Esse é o caso da Atento, companhia de contact center que viu esse cenário mudar com implantação da ISO de inovação. Com o apoio da PALAS, a empresa foi a primeira do setor a receber a certificação. De olho na evolução de seu modelo de atendimento, criou uma área voltada a criar e executar soluções inovadoras – necessidade que foi potencializada com a pandemia.

Ao adotar a metodologia, seu objetivo era garantir um processo de inovação estruturado e orgânico, a fim de sempre melhorar a experiência do cliente. O diagnóstico inicial e a análise de gaps ajudaram a entender os detalhes da ISO e a estruturar as ações. Essa etapa, chamada de assessment, avalia o nível de maturidade da inovação. E, independentemente de o resultado ser positivo, as empresas que seguem com a implementação têm a oportunidade de iniciar ações que ainda não tinham ou mesmo melhorar aquelas que estavam subaproveitadas.

Terminada a fase de formatação do modelo de governança, que pode durar de quatro a seis meses, a empresa está pronta para receber uma audito-

ria interna, que faz a validação final do processo e, estando tudo adequado, fica liberada para a auditoria de certificação, que é realizada por um organismo certificador que emite o atestado de conformidade. “O papel da certificadora é avaliar e, principalmente, zelar pela manutenção dos processos, visto que fazemos uma nova auditoria na empresa a cada 12 meses, a fim de identificar continuamente as oportunidades de melhoria”, ressalta Neifer França, diretor da QMS, certificadora com mais casos de ISO de inovação no Brasil.

Os resultados apareceram rapidamente. A Atento reestruturou a área de inovação e criou uma plataforma digital para fazer a gestão das duas principais iniciativas da área: um programa para estimular a geração de ideias entre os colaboradores e um de open innovation. “Essas ações derrubaram o mito de que a inovação vem apenas das lideranças, criando uma cultura que perpassa a companhia como um todo, independentemente do turnover”, revela Bruno Pavani, superintendente de inovação da empresa, que destaca ainda que a certificação foi bem vista por clientes, acionistas e analistas de mercado.

Com as ações implementadas, a Atento conseguiu construir um pipeline de inovações operacionais, projetos transformacionais (como a iniciativa para se tornar data driven com machine learning), iniciativas que envolvem tecnologias exponenciais (IA conversacional, metaverso), entre outras. “A ISO veio padronizar e medir a inovação dentro da empresa, estruturou os processos e nos deu maturidade. Nosso caso comprova que a metodologia não engessa nem burocratiza a inovação. Pelo contrário: aumenta a fluidez”, pontua Pavani.



Bruno Pavani

SAIBA MAIS SOBRE A ISO DE INOVAÇÃO

O que é: uma metodologia que oferece orientações para a implantação de um modelo internacional de governança para a inovação.

Quando surgiu: foi publicada em julho de 2019.

Quem pode adotar: qualquer empresa, independentemente do porte ou segmento em que atua.

Quem já adotou: mais de 400 empresas em todo o mundo, sendo mais de dez só no Brasil.

Em que setores já foi aplicada: energia, siderurgia, petroquímica, aeroespacial, agronegócio, educação, saúde, tecnologia, transportes, entre outros.

Resultados obtidos: criação de um modelo customizado de governança para inovação, processos e indicadores bem definidos, melhoria da gestão do

conhecimento, da cultura organizacional, dos resultados financeiros, do engajamento dos colaboradores, da capacidade de lidar com incertezas e riscos, da reputação da empresa no mercado, entre outros.

Quanto tempo para implementar: entre quatro e seis meses.

Quanto custa: depende da complexidade da empresa e do setor. Parte do investimento pode ser recuperado pela Lei do Bem.

Por que importa ainda mais no Brasil: proporciona às empresas um modelo internacional de governança de inovação, com processos, metodologias e ferramentas para tornar o País mais competitivo no exterior.



Baixe o e-book sobre a ISO de inovação apontando seu celular para cá.

OS RECURSOS JÁ ESTÃO DENTRO DE SUA EMPRESA. E TALVEZ VOCÊ NÃO SAIBA

AS OPORTUNIDADES DA LEI DO BEM

Sua empresa já utiliza a Lei 11.196/2005, também conhecida como Lei do Bem? Se não, deve considerar essa possibilidade. “Esse é o mecanismo mais abrangente que existe hoje no Brasil para o fomento de inovação em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia. E é o mais abrangente porque, independentemente do setor em que a empresa atua – se desenvolve inovações em produtos, processos ou serviços – ela pode obter os benefícios”, alerta Rafael Costa, diretor de novos negócios do FI Group, maior consultoria em fomento à inovação do Brasil.

Segundo um relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil tem a quarta maior tributação de empresas entre 109 países pesquisados. Nesse contexto, é compreensível que o empresário brasileiro busque oportunidades para reduzir sua alta carga tributária. “Com a Lei do Bem, é possível obter uma dedução adicional de até 80% dos dispêndios classificados com inovação tecnológica para fins do resultado tributável da companhia”, explica Costa.

Várias ações podem ser deduzidas pela Lei, como pesquisas para adquirir conhecimentos sobre novos fenômenos ou novos conhecimentos sobre os já existentes; trabalhos visando a comprovação da viabilidade de novos produtos e processos; pesquisas na área de tecnologia industrial básica (desenvolvimento e melhorias em máquinas, equipamentos e instrumentos de medição); e até serviços de apoio técnico para implantação de instalações ou equipamentos destinados à inovação e pesquisa tecnológica.

Com tantos benefícios, é surpreendente que a adoção à Lei do Bem não seja tão grande quanto poderia ser, apesar de todas as vantagens. “Requisitos de dados e documentação desanimam alguns gestores, pois acrescentam complexidade ao processo. Contudo, as empresas que implementam a ISO de inovação rastreiam mais facilmente as informações necessárias e estão mais preparadas para se beneficiar da Lei”, garante o diretor. “A ISO fornece às empresas todas as metodologias necessárias para organizar e implementar efetivamente a inovação de forma a otimizar a recuperação fiscal. Sem dúvida, é um investimento muito eficaz e com retorno rápido”, completa.

SOLUÇÃO TECNOLÓGICA POTENCIALIZA A RESTITUIÇÃO FISCAL

Se uma das maiores barreiras para adoção à Lei do Bem é a gestão documental, a PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação, e o FI Group, maior consultoria em fomento à inovação do Brasil, se uniram para eliminar esse problema. As empresas desenvolveram uma conexão entre suas plataformas tecnológicas – o CRIARE.net, que possui algoritmos de inteligência que apoiam os líderes na tomada de decisão dentro do funil de inovação, e o Solução Digital Lei do Bem, que gerencia todos os projetos elegíveis ao benefício –, a fim de otimizar e potencializar o processo de restituição fiscal.

De acordo com Rafael Costa, do FI Group, a parceria promove um grande benefício. “Durante o processo de validação, várias ideias são descartadas, e as empresas perdem grandes oportunidades de restituição fiscal por não enxergarem o processo como um todo. Com a união entre esses dois softwares, conseguiremos aumentar os valores recuperados, permitindo investimentos cada vez maiores para a inovação”, destaca. “Esta é nossa oportunidade de colocar o Brasil entre os maiores players de inovação do mundo. Com uma cultura madura, processos bem estabelecidos e tecnologias eficazes, certamente teremos todas as ferramentas necessárias para elevar nosso País a um novo patamar de inovação e competitividade”, finaliza Alexandre Pierro, da PALAS.