Caso Poliservice

A Tree Branding realizou na Poliservice, empresa líder no fornecimento de energia em grandes eventos e indústrias (geradores) um mapeamento de redes informais como base para um *rebranding* (reposicionamento estratégico) da marca.

“A marca é uma propriedade emergente dos relacionamentos. A marca não é só uma assinatura visual. Um logo é somente a ponta do iceberg. São os relacionamentos que acontecem dentro da organização e entre ela e seus *stakeholders* que definem e sustentam a marca. Daí a importância de se mapear redes informais”, defendeu Ignacio.

Com o mapeamento, percebeu-se que muitas áreas não se falavam entre si e a comunicação era ruidosa, fruto de duas subculturas bem diferenciadas: a administrativa e operacional.

Além disso, o mapeamento revelou que era preciso:

- Comunicar com clareza;
- Valorizar as pessoas;
- Clarificar e definir a linguagem dentro da organização e nos principais segmentos de atuação.

Em síntese, foi feita uma união estratégica dos líderes informais, definidas regras claras de comunicação, gerados multiplicadores, melhorias/criação de ambientes e canais de integração/comunicação. Também foram contratadas consultorias para definição de processos e políticas de recursos humanos, além de outras ações e projetos alinhados com os pilares da marca reposicionada.

A metodologia da Tree Branding consiste num processo, estruturado como uma árvore, com 3 partes: raízes, tronco e copa. São realizados mapeamentos de redes por intermédio de questionários e ações de aprimoramento a partir das necessidades, *core business* e visão de futuro de cada organização.

No caso da Poliservice, o diferencial não estava nas máquinas, nos geradores, e sim na capacidade e presença humana. O espírito dessa empresa líder foi representado num símbolo, o Grifo, “capaz de valer mais que mil palavras e ter o poder de mobilização”, contou Ignacio.

Alguns resultados:

- Despesa operacional diminui 7%;
- Faturamento aumentou 44%;
- Dos 3 processos existentes elevaram-se 12 processos;
- Maior conversão de negócios, pela melhor comunicação do departamento comercial com o administrativo.

Em 2012, um novo mapeamento revelou:

- outros influenciadores;
- energia melhor distribuída;
- rede mais interconectada
- no início de 2012, a Poliservice foi adquirida por uma empresa de capital aberto. A nova empresa manteve a Identidade da Marca e as redes que foram criadas.

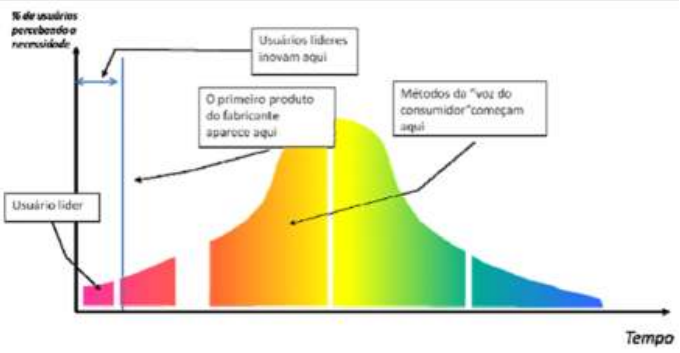
Essa fusão representou um caso de sucesso.

Caso de co-criação do Fiat Mio. Envolvimento de usuários por meio da Web 2.0 no processo de inovação



Na sequência, o professor José Alcides Gobbo Júnior da Unesp, campus Bauru, veio contar um pouco mais sobre o caso de co-criação do Fiat Mio, de 2008.

“Esse projeto permitiu um novo paradigma no desenvolvimento de produto. Com uma abordagem mais fechada, nesse caso, permitiu ao usuário um processo de co-criação, com uma comunicação direta, via *web* 2.0. O projeto considerou o conceito do usuário líder, ou seja, aqueles que enfrentam, no presente, fortes necessidades que antecipam as necessidades gerais do mercado”, disse Gobbo. É interessante para as empresas identificar e adquirir as melhorias na utilidade dos produtos/serviços que foram feitas por esses usuários, e fornecê-las ao mercado em geral.



Se você fosse construir um carro para chamar de seu, como ele seria?

A Fiat decidiu aceitar a proposta, o que levou à formação de uma equipe

multifuncional envolvendo as áreas internas: Centro de Estilo, Comunicação, Engenharia e as agências AgênciaClick e Spice Mídia.



Alguns detalhes:

- O site Fiat Mio foi iniciado no mês de Agosto de 2009 (http://www.fiatmio.cc), solicitando ideias. No site, aparece o convite: “Fiat convida você para criar um carro. Um carro para chamar de seu”.
- A Fiat buscou recolher ideias de consumidores por meio das mídias sociais para uma idealização e criação de um carro conceito (Fiat Concept Car III) que foi apresentado durante o 2010 International São Paulo Auto Show.

“Não se acreditava ser possível desenvolver o produto numa rede aberta, mas foi. O ponto de virada da ferramenta *web* 1.0 para a 2.0 foi com o Fiat Linea, cujo lançamento no mercado foi precedido pelo lançamento de um blog na Internet, com atualizações sobre o lançamento desse veículo e com um diário onde os usuários podiam deixar as primeiras impressões sobre ele”, contou o professor.

Como aconteceu a co-criação do Fiat Mio?

- O site foi aberto a todo tipo de perfil de usuário, de consumidores a acadêmicos, para que fossem dadas ideias das mais diversas, técnicas ou não.
- Coube à Fiat, organizar um processo de avaliação e seleção das ideias e dos temas propostos pelos internautas.
- O site foi organizado na forma de votação em ideias e incorporando vários elementos de mídia e rede social, incluindo o Twitter e Facebook.
- O site que, inicialmente, havia sido lançado somente em português, chegou a receber até 20% do tráfego vindo de fora do Brasil. Uma versão em inglês foi lançada em 21 de agosto de 2009, seguida logo depois por versões em espanhol, francês e italiano.
- Ocorreram, também, acessos em países inusitados como Kazaquistão, Burkina Faso, Laos e Namíbia.

Quais as principais barreiras num processo de co-criação?

- As limitações cognitivas podem obstruir usuários de entregar um input valioso (barreira do não saber).
- Os usuários podem não estar dispostos a contribuir para projetos de inovação radical (barreira do não querer).

Modo de Participação dos Usuários

O caso de co-criação do Fiat Mio utilizou os conceitos de Piller e Ihl, (Piller; Ihl, 2009), a respeito dos três modos de participação dos usuários. Esses conceitos auxiliaram na compreensão dos diferentes papéis que os usuários assumem quando colaboram com as empresas.

- **Modo 1 –** Pode ser denominado “design para consumidores”. Os produtos são desenhados pelos fabricantes em nome dos consumidores. Empresas utilizam informação dos consumidores de diversos canais de *input* com o objetivo de explorar necessidades. Tais técnicas, assim como ouvir a voz do consumidor, analisar dados de vendas e entrevistar

pessoal de vendas são comumente usadas para se conseguir dados dos consumidores.

• **Modo 2 –** Pode ser denominado "design com consumidores". Consumidores são envolvidos principalmente para teste de produtos de conceitos. Soluções e conceitos são mostrados para os consumidores, que podem reagir às soluções de design propostas. Empresas que colaboram com consumidores, desse modo, testam conceitos por meio de grupos de foco, estudos piloto ou usuários betas.

• **Modo 3 –** Denominado de "design por consumidores". Há integração ativa dos consumidores no desenvolvimento de novos produtos. As atividades de colaboração são usualmente suportadas por várias ferramentas, que são providas pela empresa, ou, por seus próprios consumidores. O fabricante também permite a seus consumidores codesenhar uma solução ou, implementa métodos para eficientemente transferir uma solução inovadora do consumidor para o domínio da empresa.

Piller e Ihl (2009) propuseram a necessidade de três tipos de competências gerenciais, a fim de gerenciar com sucesso as práticas de inovação aberta:

1) competência de divulgação: a competência de divulgar os problemas da empresa e estabelecer uma interação com os usuários;

2) competência de apropriação: a competência de capturar e proteger o conhecimento gerado pelo usuário;

3) competência de integração: competência para assimilar e integrar o conhecimento gerado pelo usuário no processo de inovação da empresa e organização.

Estrutura Conceitual da Análise

• A integração ativa de consumidores geralmente envolve o progressivo envolvimento de usuários na geração de ideias e fase de desenvolvimento.

• As empresas precisam adquirir capacidades na medida em que se movem para cima nas "Escadas de Transformação".

• Cada um dos degraus representa as diferentes transformações requeridas das empresas assim que elas se movem em direção a uma integração ativa de consumidores no desenvolvimento de novos produtos.

• A parte superior de cada "degrau" do lado da empresa caracteriza a forma como os consumidores estão sendo envolvidos, enquanto que abaixo estão as metodologias para transferir eficientemente uma solução inovadora a partir do cliente para o domínio da empresa.

• Movimento de um degrau para o próximo significa que as empresas desenvolveram as competências necessárias para executar a atividade específica naquele degrau, e estão



prontos para seguir em frente. Na parte superior de cada degrau, no lado do consumidor, é o modo de envolvimento do usuário, relativo ao seu papel nos projetos de inovação.

• Em geral, essas técnicas vão envolver um grau maior de recursos virtuais, na medida em que as empresas sobem degraus mais altos da escada. As escadas de transformação podem ser adicionalmente, elaboradas com as 3 competências essenciais para a gestão das práticas de inovação do usuário.

	Competências de Divulgação	Competências de Apropriação	Competências de Integração
Modo 1- Design para usuários: novas idéias de produto/serviço			
Modo 2- Design com usuários: teste de novo produto/serviço			
Modo 3- Design por usuários: desenvolvimento de novo produto /serviço			

As escadas de transformação podem ser adicionalmente elaboradas, com as três competências essenciais, para gestão das práticas de inovação do usuário.

Conclusões

A motivação para contribuir – dos usuários, desenvolvedores e outras unidades internas - foi um desafio fundamental.

Além disso, as rotinas internas e contratos, quando da transferência de um novo serviço tendem a necessitar de esquemas mais elaborados de transferência e licenciamento de um serviço/produto desenvolvido por terceiros.

“A fase de geração de ideias provou ser muito mais complicada para os gestores lidarem, pois eles tinham uma experiência muito limitada. Isso envolveu significativa mudança em relação ao paradigma anterior de uma abordagem mais fechada no desenvolvimento de produto. Para minimizar esse problema, estabeleceu-se a comunicação constante com os usuários líderes”, contou Gobbo.

“Utilizamos um *framework* de análise, composto por uma matriz e uma escada de transformação. Com base nos conceitos de Piller e Ihl, identificamos que a Fiat chegou até o segundo modo de envolvimento do usuário, o que já representa uma grande quebra de paradigma da indústria automobilística”, resumiu Gobbo.

Aspectos do projeto	Quantidade
Comentários Postados	17.500
Ideias Enviadas	10.666
Participantes Cadastrados	17.670
Visitantes Únicos	2.313.914

Inovações em Clusters no Brasil



Na parte da tarde, foi a vez da competitividade ser observada dentro da ótica dos *clusters*, numa dobradinha entre o Prof. Di Serio, da FGV – EAESP, e Carlos Sakuramoto, da GM.

“Eu sempre preferi pessoas ao invés de máquinas, daí um dia fui procurado pelo Carlos que contou que a GM estava passando por um processo de globalização e que a ferramentaria do Brasil seria extinta. Ele não queria que isso acontecesse e, para manter-se no emprego, me convidou a orientar a sua tese de mestrado. Gostei da proposta pois me encanto por