Caderno de Inovação

VOLUME 6 - Outubro de 2012

Redes Colaborativas de Inovação



CADERNO DE INOVAÇÃO
VOLUME 6 - Outubro de 2012

REDES COLABORATIVAS DE INOVAÇÃO

Realização:

Fórum de Inovação da FGV-EAESP

FGV-EAESP:
Marcos Vasconcellos (coordenador)
Maria Cristina Gonçalves (redação - Mtb: 25.946)
Luciana Gaia (staff)
Gisele Gaia (staff)
Leonice Cunha (staff)
Flávia Canella (staff, layout e diagramação)

CADERNO DE INOVAÇÃO
VOLUME 6 - Outubro de 2012

REDES COLABORATIVAS DE INOVAÇÃO

ÍNDICE

Editorial 03
Redes Colaborativas de Inovação 04
Inovação a partir da recombinação dos mesmos elementos 05
História da humanidade em pequenos passos 05
O que mudou com a internet? 06
O que fazer com a informação recebida? 06
Hashtag inovação 07
Conceito Mundo Pequeno 07
Exemplos de redes formal e informal 08
Mapeamento de redes informais nas organizações 09
Visão antropológica das redes sociais 10
Redes informais - como influenciam no resultado da empresa? 11
Caso Natura 11
Caso de Co-criação do Fiat Mio 12
Se você fosse construir um carro para chamar de seu, como ele seria? 12
Como aconteceu a co-criação do Fiat Mio? 13
Modo de participação dos usuários 13
Estrutura conceitual da análise 14
Conclusões 15
Inovações em *Clusters* no Brasil 15
Modelo Diamante 18
É possível replicar um c*luster*? 19
Caso GM 19
Plano Brasil Maior 20
O que a GM está fazendo? 20
Alguns pilares da transformação - ciência básica, aplicada e tecnologia 20
Gestão de projeto 21
Bate Bola 22

Editorial – Outubro 2012

Sempre vivemos em redes, desde os primórdios até os dias de hoje, e sempre será assim.

O homem é um ser gregário e precisa do grupo para se sentir forte, se proteger e, ao mesmo tempo, evoluir.

Por conta da força que as redes sociais ganharam nos últimos tempos, muitas vezes, nos esquecemos que desde a época das cavernas nos fortalecíamos em pequenos grupos para garantir nossa sobrevivência. Hoje, além do progresso e da sobrevivência, está em pauta também a sustentabilidade.

Mais do que nunca, precisamos de redes colaborativas. Esse tema palpitante foi trazido nesse Encontro de Inovação e está longe de se esgotar.
Se olharmos para trás, veremos que o nosso Fórum, nasceu de uma pequena rede, um pequeno grupo de interessados no tema Inovação . E hoje, somos o que somos.

O antropólogo Ignacio Garcia, da Tree Inteligence, nos traz um panorama geral da aplicação do ponto de vista de redes aos negócios e as suas tendências, além de casos de sucesso, com enfoque em redes, tendo como exemplo a Natura.

Além disso, acompanhe o caso de co-criação do Fiat Mio, trazido pelo prof. José Alcides Gobbo Jr., da Unesp, e também as Inovações em *Clusters* no Brasil, pelo prof. Luiz Carlos Di Serio, da FGV-EAESP, e Carlos Sakuramoto, da GM

Visite nosso novo portal, que agora reune o site institucional e a rede social no ning (4inove2u). O endereço único para as duas ferramentas é http://inovforum.fgv.br.

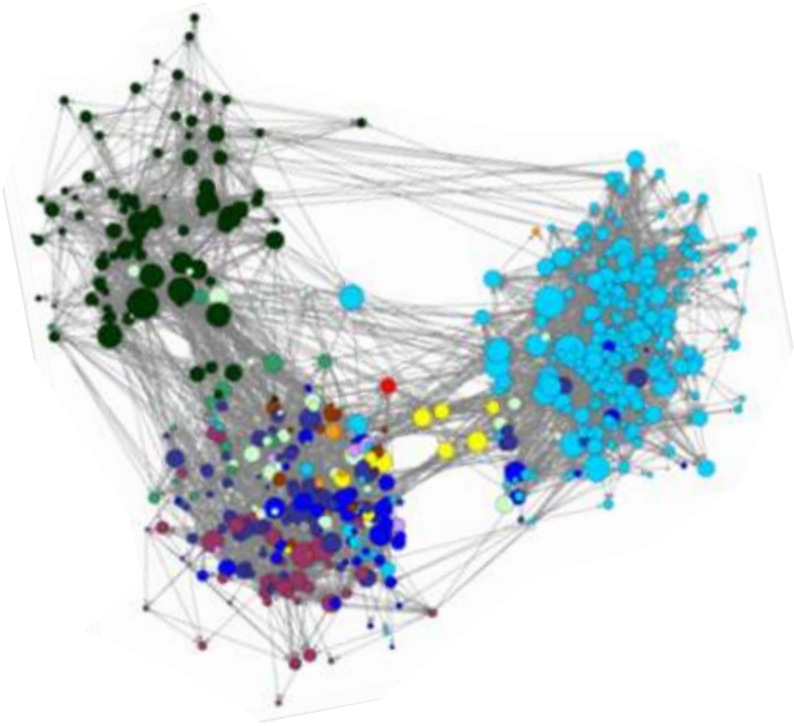
Todos os cadernos de Inovação encontram-se nesse endereço.

Boa leitura!

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos



Redes Colaborativas de Inovação



No dia 25 de outubro, na unidade FGV-Berrini, aconteceu mais um Encontro de Inovação. Dessa vez o tema debatido foi Redes Colaborativas.

Nesse dia, os participantes do Fórum de Inovação da FGV-EAESP puderam se encontrar e, mais uma vez, partilhar experiências inovadoras, dados de pesquisa e integrar o grupo em palestras e bate bola.

Coube ao coordenador do Fórum de Inovação, Marcos Vasconcellos iniciar os trabalhos. Ele agradeceu a presença de todos, informou sobre a reestruturação do site institucional e sua integração com a rede social no ning (4inov2u). O endereço único para as duas ferramentas é:

http://inovforum.fgv.br

"O tema de hoje é muito estimulante até porque o nosso Fórum nasceu de uma pequena rede. No início, não tínhamos consciência que éramos uma rede, e hoje estamos aqui nesse encontro específico sobre redes", disse o professor.

Na sequência, **Ignacio Garcia**, da Tree Intelligence, fez uma palestra muito interessante sobre **Redes Colaborativas - Panorama geral da aplicação do enfoque de redes aos negócios e as suas tendências**.

Começou sua apresentação com um vídeo sobre redes na natureza, tendo por base as árvores e suas conexões com outras raízes.

"Redes são redes e não metáforas. O tema redes é uma disciplina, uma ciência que está constantemente se renovando. Cada vez mais relevante e vinculada a Inovação. Quanto maiores as inter-relações, e mais diversas, melhor", afirmou o antropólogo.

As redes já existem na natureza. No vídeo apresentado, baseado numa pesquisa recente, ficou claro que as árvores se inter-relacionam com o todo, que as raízes das árvores se interconectam entre si.

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=iSGPNm3bFmQ#!

O mais interessante dessa pesquisa foi descobrir que a comunicação entre as raízes se dá por intermédio de um fungo, que faz o papel de *broker*. Numa analogia às nossas redes, esse *broker* pode ser uma pessoa, uma organização, uma empresa. Esse fungo ajuda na resiliência desse ecossistema muito ameaçado: as florestas.

Mais curioso ainda, é que as árvores que têm raízes muito mais profundas também contam com auxílio de outros fungos que promovem a comunicação nesse nível.

“Ao trazer esse exemplo da natureza para organização, percebe-se sua conexão com as redes sociais. As árvores são redes e os *links* são as conexões, via fungo. Se elas não estivessem interligadas, qualquer evento externo eliminaria a diversidade, a capacidade de se adaptar. Essa relação aumenta a resiliência”, definiu Ignacio.

Essa conexão, em relação ao nosso cérebro, é similiar aos neurônios e dentritos.

“Hoje o que antes era uma metáfora, já é uma realidade. Esse estudo mapeou resultados radicais. Fez aparecer uma nova visão, uma rede física. Da mesma forma, o nosso cérebro tem a capacidade de ser resiliente. Caso ele sofra uma lesão em alguma parte, outras procurarão compensar”.

Inovação a partir da recombinação dos mesmos elementos



Ignacio contou como tem aplicado esse conceito nas organizações: “estamos apostando na inovação surgida da recombinação dos mesmos elementos. E essas inovações podem ser, inclusive, disruptivas. Esse princípio pode ser observado na natureza pelo grafite, que com sua estrutura de rede horizontal se recombina e dá um diamante. O grande desafio dos alquimistas era transformar carvão em ouro. Estamos próximos disso. Não é preciso trocar as pessoas, basta recompô-las inteligentemente. O maior impedimento está no excessivo *turn over*, mas mesmo com as pessoas saindo, os padrões de relacionamento da empresa permanecem”, revelou.

História da humanidade em pequenos passos



Para entender o que vivemos hoje é preciso olhar muito para trás. Está no nosso DNA muitos dos nossos comportamentos adotados: 99,9 % da nossa existência como espécie.



- Início da humanidade - caçadores/coletores: comparando com as redes, tratava-se de pequenos grupos ligados por uma laço muito forte (pequenas redes). A formação de novas redes provinha dos deslocamentos, já que éramos nômades.



- a agricultura e a domesticação de animais: mudou drasticamente a nossa história, fixando o homem num lugar. Isso gerou um aumento da população.



- a era industrial: automatizando algumas tarefas, causou uma revolução.



- numa segunda fase da revolução industrial: troca-se o carvão pelo petróleo – o aumento da população explodiu.



- na terceira fase da revolução industrial: a fase tecnológica, que compreende a internet, as energias renováveis, estamos diante de uma revolução mundial, adotando uma visão interconectada.

O que mudou com a internet?

Democratização, acesso à informação e agilidade. Ao mesmo tempo, traz ansiedade, superficialidade nas análises, ônus e bônus.

O que fazer com a informação recebida?



Qual informação dever ser priorizada? Qual vai se transformar em conhecimento relevante? Todo mundo é multitarefa. As novas gerações já nascem assim.

Big Data - grande quantidade de dados acumulados sem serem utilizados de modo estratégico.

Hoje já estamos vivendo o conceito de **descorporalização**, a presença não é mais tão importante, a comunicação não depende mais da proximidade e isso está mudando o nosso comportamento. Vivemos num semi-anonimato.

Conceito de avatar - que significa manifestação corporal de um ser imortal – vem do hindu, significando deuses que não estão mais encarnados, mas são imortais. Pesquisas atuais demonstram que as novas gerações se comunicam mais por textos, curtos e repletos de neologismos, do que por fala pessoal.



O que não mudou? A nossa essência de *Homo sapiens sapiens* – a nossa identidade, nosso senso de comunidade, de cooperação, de viver em rede (sempre vivemos em rede, hoje ilustrada nas redes sociais).

Redes sociais – elas estão mais presentes na nossa vida nos últimos 8 anos, mas as redes sociais fazem parte do nosso DNA, é o que nos faz ser *Homos sapiens sapiens*. Dentro das redes vivemos nosso conceito de comunidade, e dentro do conceito de Homofilia (que significa criação de vínculos) é natural as pessoas preferirem se conectar com pessoas similares. No conceito de Heterofilia, são as redes diversas, a troca de ideias diferentes. E isso não mudou.

Redes no Crime – Quando se fala em REDES, as pessoas imaginam que todas são positivas, o que não é verdade. “As redes sociais não têm valores e, sim, padrões de conectividade. O que está sendo transmitido pode ser bom ou mal”, alertou Ignacio.

O PCC (Primeiro Comando da Capital), por exemplo, aplicou distintas técnicas na rede social nas suas ações criminosas. Muitas mulheres de traficantes estão na rede em nome dos criminosos

Vale também o exemplo da captura de Sadam Hussein:

O Exército americano, utilizando técnicas muito básicas, descobriu o paradeiro de Saddam Hussein. Ele já não se vinculava por uma rede formal do seu exército, mas sim, por uma rede informal composta por guarda costas de segundo nível, cozinheiros e motoristas. Por intermédio deles, o comando militar americano realizou a captura. As consequências na rede são sérias.

***Hashtag#* –** é a manifestação comprimida de uma ideia. Uma forma de dar uma opinião pessoal sobre qualquer

tema. Muitos *hashtags* são replicados. Ignacio explicou que temos a possibilidade de rastrear, mapear, ver o que foi viralizado de uma conta de *twiter* "O Brasil gosta dessas novas tecnologias, participa de modo significativo. Divulga seus *insights* e idéias. Se elas já existem, os brasileiros retuitam; às vezes essas ideias são viralizadas, outras vezes não. Imagine o uso dessa ferramenta aplicado ao *marketing* viral. Utilizando corretamente o mapeamento, analisando os comportamentos e criando formas efetivas de viralização, poderemos analisar os comportamentos e adotar ações mais efetivas".

Hashtag inovação

A Tree Branding, com o intuito de trazer um exemplo real para o encontro, mapeou a *hashtag* Inovação durante o período de 7/10 até o dia 14/10.

O conceito aparece muito vinculado à competência, profissionalismo, conteúdo, estratégias, *marketing*, marca e *clusters* .

***Twitar* ou não *twitar* –** deve-se pensar antes de entrar nas mídias sociais, o que se viraliza tem que estar dentro de uma estratégia, tem que ser pensado desde a informação até os seus impactos. Existem métodos estatísticos para prever resultados, identificar comunidades. "Quando um tuite é replicado e permanece, significa que o movimento social continua. É possível criar *tree maps* em cada tuite, sintetizar questões e demonstrá-las num gráfico", exemplificou o antropólogo.

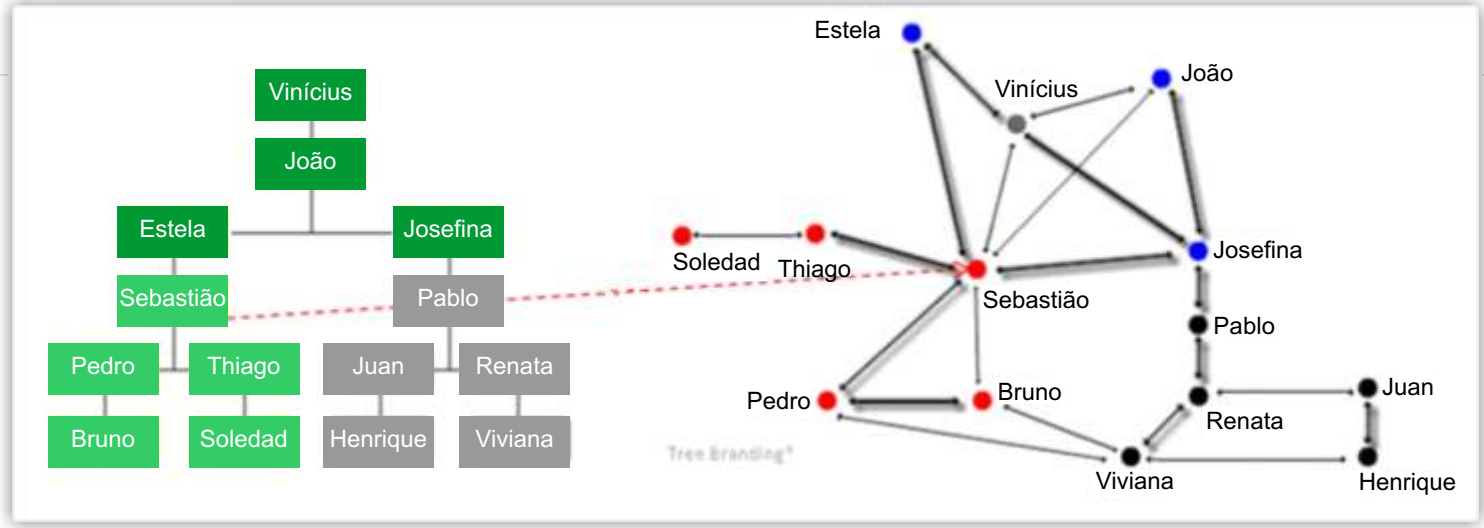
Mapa de Redes - Existe um mapa que avalia a rede, verificando quem é o ponto de conexão, observando o chamado efeito cascata – estruturas de viralização e que função cumpre cada avatar. "Uns de forma mais direta, outros como fungos, a cascata é muito maior. Temos como quantificar isso e seguir o percurso de determinada campanha. Identificar os influenciadores, os que mais "viralizam" informações, tendo estes muitos ou poucos seguidores. O que conta é a proximidade dos influenciadores", revelou Ignacio.

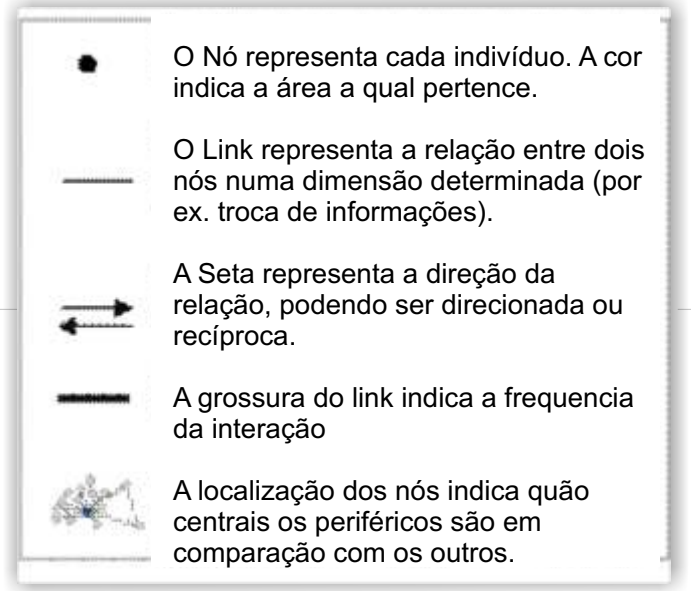
Conceito mundo pequeno

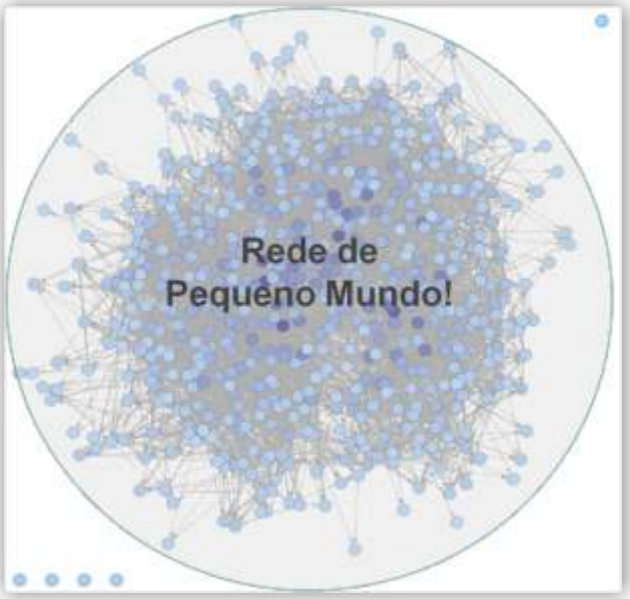
Nessa rede com característica de Mundo Pequeno, os nós se interconectam entre si, direta ou indiretamente, em uma média de 3,5 passos de distância (cada passo é uma pessoa). A presença de um único componente coeso significa que a organização em questão, de fato, trabalha em rede.



Exemplos de redes formal e informal





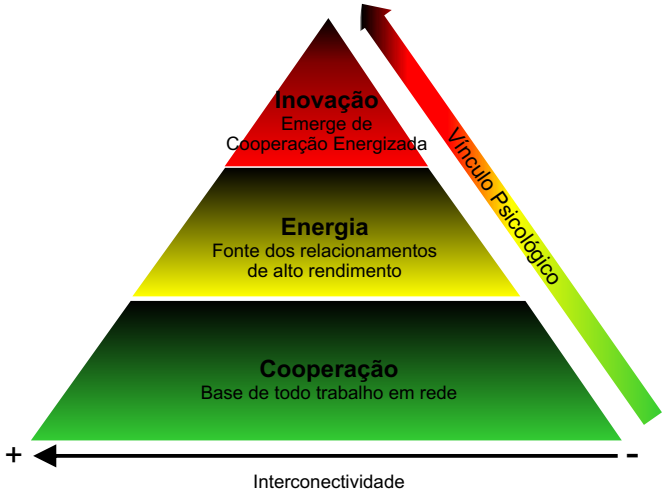


Mapeamento de redes informais nas organizações:

"Não tem mais jeito. Hoje o formal tem que aceitar e conviver com as redes informais, que nem sempre seguem relações hierárquicas", afirmou de forma impactante Ignacio.

"É preciso um organograma mais vivo , fazer um raio-X da cultura organizacional, Quero compartilhar com vocês parte de um estudo que fiz e foi publicado na *Harvard Business Review* Brasil, sobre Felicidade no Mundo dos Negócios. É preciso que as empresas se atenham a isso e reconheçam o valor desse índice", complementou.

Ignacio seguiu apresentando uma pirâmide que tem em seu topo a Inovação, no meio a energia e na base a cooperação.



Cooperação – base da pirâmide, primeira dimensão a ser mapeada. Dentro dela, estão as subdimensões comunicação, conhecimento, projetos e canais. "Uma coisa importante a ser dita é que se não há comunicação entre os departamentos, quando as pessoas forem embora, levarão consigo a sua rede e as informações da empresa", pontuou Ignacio.

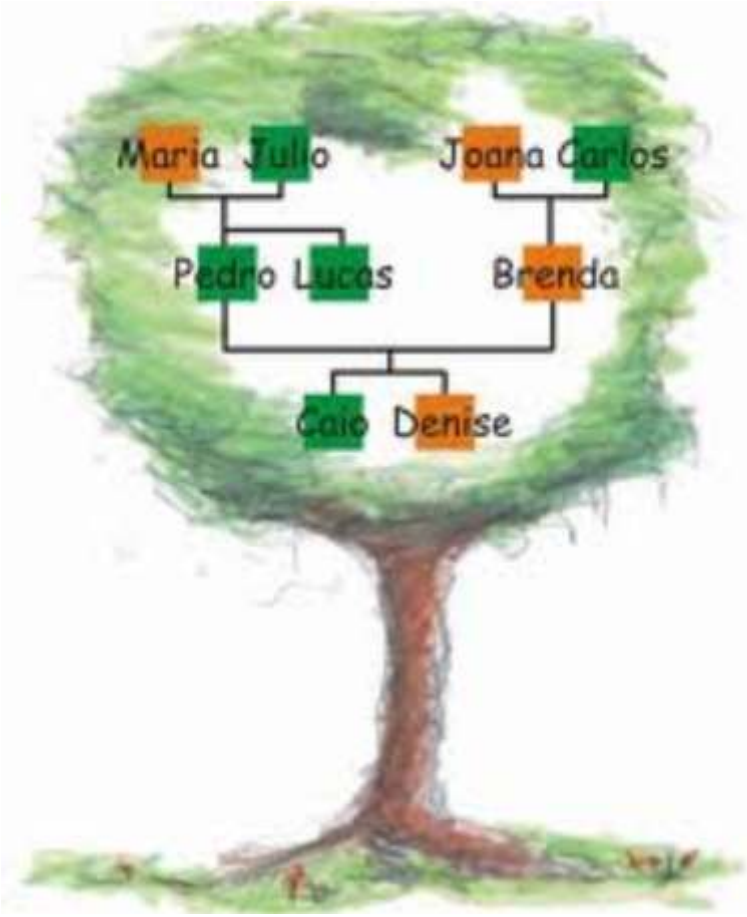
Energia – dimensão psicológica – as pessoas buscam na organização quem pode "energizá-las" e esse relacionamento produz alto rendimento. Gera uma colaboração não forçada com hierarquia formal

Inovação – é a propriedade emergente das redes de cooperação energizadas.

O grau de interconectividade é o principal indicador desse modelo.

Principais pontos destacados por Ignacio

- É preciso incentivar comunicação entre áreas e intra-áreas;
- Devemos mapear as informações, via conceito árvore, assim saberemos quais os conhecimentos a organização tem, como se vinculam e quais são os *clusters* isolados;
- Perceber se o conhecimento estratégico não está sendo comunicado e/ou trocado entre áreas;
- Quem te energiza ou motiva, nem sempre é quem energiza os outros;
- O mais importante não é a tecnologia, e sim, o que você faz com ela.



Uma visão antropológica das Redes Sociais

Cada vez mais discursadas no repertório da administração moderna, na prática, as redes informais continuam sendo mal compreendidas e, pior, mal gerenciadas, sendo entendidas, na maioria das vezes, como antiestruturas desestabilizantes do *status quo*, mais do que uma face fundamental do pulso organizacional.

Redes Informais
Nas redes informais, a posição estrutural dos indivíduos é dinâmica, pois está definida pelas relações em constante evolução. Neste caso, a função que o indivíduo desempenha já não está determinada pela sua função formal, mas pela sua localização estratégica na rede. Algumas das funções recorrentes dos nossos mapeamentos são:

Influenciador: mesmo sem ser necessariamente um líder formal, possui muitos vínculos diretos com outros indivíduos, podendo influenciá-los nas suas ideias e comportamentos.

Construtor de pontes: chave na inovação e integração organizacional, transcende silos funcionais criando pontes entre subculturas organizacionais diversas (por exemplo, conectando a área de engenharia com a de *marketing*). Com acesso a informações estratégicas e não redundantes, o construtor de pontes pode aumentar drasticamente a capacidade de inovação da organização, reduzindo o "*time to market*".

Gargalo: gera uma alta dependência ao concentrar e controlar o fluxo das informações, tornando a comunicação ineficiente e mantendo sua equipe na periferia da rede. A descentralização das suas atividades não prioritárias costuma ser uma solução a este sintoma, comum nas lideranças sobre-carregadas de tarefas.

Periférico subutilizado: não consegue integrar-se à cultura organizacional (e suas redes de relacionamentos), seja por uma fraca socialização ou por incompatibilidades com a cultura dominante. Alinhar os valores e objetivos da organização com os processos de contratação e posterior socialização, torna mais eficiente a qualidade e o *timing* da integração, ao mesmo tempo que reduz a rotatividade e aumenta o rendimento do trabalho em rede.

Periférico intencional: por sua especialidade ou escolha de vida possui mais relações fora do que dentro da organização. Geralmente são pesquisadores, vendedores ou representantes, cujo foco está fora dos limites porosos da empresa. Saber respeitar o foco das suas relações com o ambiente externo, sem deixar de estimular as conexões com pessoas-chave do ambiente interno, é o que este tipo de perfil precisa para um melhor desempenho em rede.
Revelar a importância estratégica das redes informais não significa tornar obsoletos os organogramas formais, pois estes atingem uma função normalizadora importante. Ao contrário, acreditamos que a chave está no alinhamento e sinergia que estas duas estruturas devem gerar para o desenvolvimento da organização como um organismo vivo.

Momentos traumáticos de reestruturação deveriam considerar a relação que se estabelece dialeticamente entre as redes formais e informais, pois esta impacta fortemente a perenidade organizacional.

Particularmente, em processos de fusões & aquisições (F&A), sobram evidências da porcentagem de experiências que não atingem as sinergias esperadas, evidenciando-se como principal causa o choque cultural na hora de integrar as redes informais envolvidas na equação.

Desvendar os fluxos e padrões das redes informais de trabalho, em sinergia com o organograma formal, possibilita enxergar caminhos para tornar as organizações mais integradas, inovadoras e adaptáveis aos desafios da "sociedade em rede".

Acompanhe o mapeamento de rede de transações em todo o mundo:



Redes informais – como influenciam no resultado da empresa?

A partir do conhecimento de “quem é quem”, “quem sabe o quê” e “quem está conectado com quem” nas redes informais, é possível identificar caminhos para tornar as organizações mais integradas, inovadoras e adaptáveis aos desafios da sociedade em rede.
“Para tanto, é necessário ir além do mapeamento e atuar na gestão das redes, descentralizando estrategicamente as redes de comunicação por meio da união entre “influenciadores locais” e “criadores de pontes” entre áreas”, comentou Ignacio

Natura Inovação

“Como empresa, nos conscientizamos que era preciso aprofundar conhecimento teórico-científico da aplicação de rede no negócio. A Natura por si só já é uma grande rede, bastante interconectada, que envolve colaboradores internos, fornecedores, academia, cadeias de reciclagem, consumidores, revendedores”, disse Gilson Manfio.

“Mas esse relacionamento em rede era feito de forma empírica: precisávamos de uma dimensão maior. Criamos uma área para inteligência de rede, aplicada para evoluir o sistema, o modelo de interação, conhecimento científico e pesquisa aplicada com objetivo de prototipar novas intervenções nessa rede.”, revelou Gilson.

Caso Natura

A Tree Intelligence realizou um mapeamento nas mídias sociais para entender o comportamento de comunidades digitais, identificar influenciadores e tendências, com o desafio de transformar informações fragmentadas e, em princípio, desconectadas em conhecimento estratégico.

“Para isso, utilizamos uma abordagem multidisciplinar integrando Análise de Redes Sociais, Netnografia ou Etnografia Digital e Inteligência Artificial para perceber o que está sendo dito, qual a relevância, quem está por trás e como os diversos atores e temas de interesse se relacionam entre si e com outros grupos”, descreveu o antropólogo.



“Com base nessa abordagem, tomamos decisões estratégicas. A informação chega de modo fragmentado e o nosso trabalho é transformá-la em conhecimento estratégico. A partir daí, sabemos quem são os influenciadores, mapeamos os termos utilizados e como eles se conectam entre si”, conta Vanessa Rocha, na Natura.

Além disso, a Natura mapeia padrões de reverberação para identificar tendências em diferentes países e quais ações estratégicas diante disso. “Precisamos entender o contexto como um todo para, assim, enxergar as tendências de futuro”, complementou Vanessa.

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.

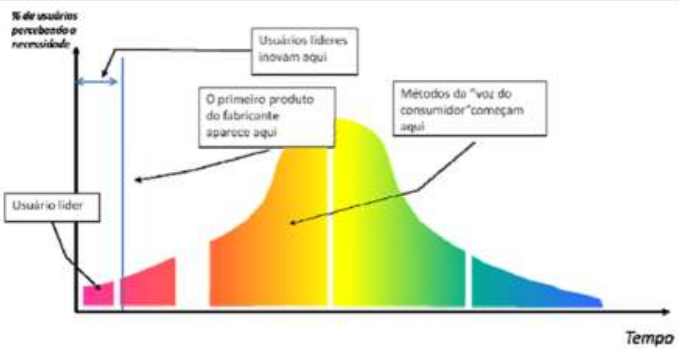
Essa fusão representou um caso de sucesso.

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



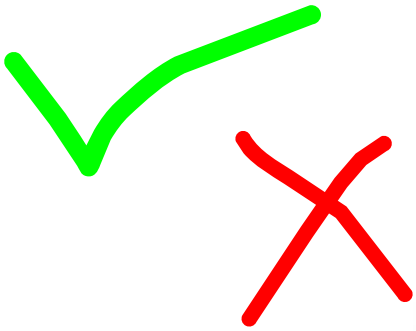
Na parte da tarde, foi a vez da competitividade ser observada dentro da ótica dos *clusters*, numa dobradinha entre o Prof. Di Serio, da FGV – EAESP, e Carlos Sakuramoto, da GM.

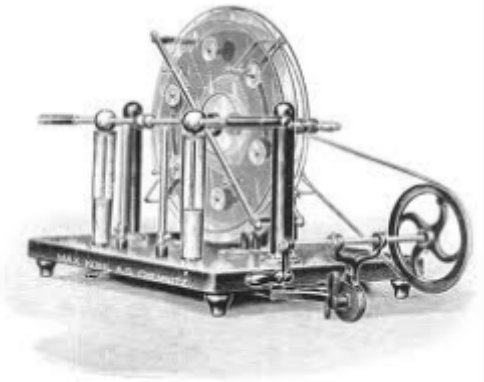
“Eu sempre preferi pessoas ao invés de máquinas, daí um dia fui procurado pelo Carlos que contou que a GM estava passando por um processo de globalização e que a ferramentaria do Brasil seria extinta. Ele não queria que isso acontecesse e, para manter-se no emprego, me convidou a orientar a sua tese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

pessoas determinadas”, iniciou prof. Di Serio.

O projeto do Carlos ficou na gaveta até o dia em que os americanos vieram aqui e ele, aproveitando a oportunidade, apresentou o seu projeto para a ferramentaria, “e ela vai muito bem, obrigado!” contou Di Serio.







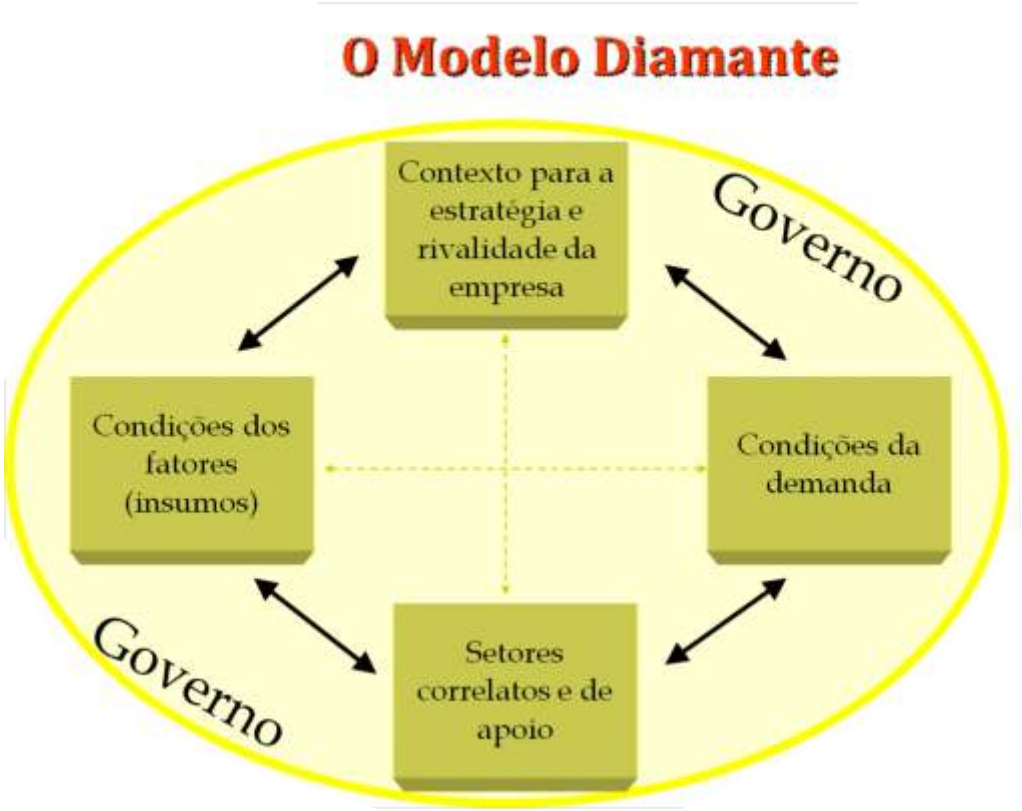


Definição de *Cluster*

O conceito de *cluster* de negócios, defendido por Zaccarelli et al. (2008), trata de entidades supra-empresariais que têm como primeira característica a proximidade geográfica e compatibilidade de produtos. Conforme os autores:

Entidade supra-empresarial se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externamente a ele (ZACCARELLI et al., 2008, p.44).





Modelo Diamante

Condições dos fatores

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos de conhecimentos
- Recursos de capital
- Infraestrutura física
- Infraestrutura científica e tecnológica

Condições da demanda

- Clientes locais sofisticados e exigentes
- Necessidades dos clientes que antecipem as necessidades que surgirão em outros lugares
- Demanda local com segmentos especializados

Setores correlatos e de apoio

- Massa crítica de fornecedores capazes, localizados no *cluster*
- Presença de aglomerados, em vez de setores isolados

Papel do Governo

Uma política de *cluster* bem sucedida é construída através de sólidas políticas econômicas em geral;

- A política do Governo **deve reforçar os *clusters* já estabelecidos e emergentes** ao invés de tentar criar outros inteiramente novos;
- O papel do Governo nas iniciativas de *cluster* é de um **facilitador e participante**. As iniciativas de *clusters* mais bem sucedidas ocorrem com parcerias público-privadas.

40% menos competitivo por conta da macroeconomia

Di Serio trouxe dados do *World Economic Forum*, que apontam que o Brasil tem os baixos índices de inovação. O professor atribui isso às falhas em educação e o fato que 40 % da competitividade da empresa está na macro economia. “De forma direta, isso quer dizer que você não tem controle sobre 40% da sua competitividade”, resumiu.

“Certa vez na FGV, fizemos um estudo de seis *clusters*, que resultou num livro (*Clusters* empresariais no Brasil: casos selecionados). Os segmentos foram: vinhos do sul, moda praia Rio- SP, móveis de Santa Catarina, indústria automobilística, indústria de açúcar e álcool; todos esses grupos que se uniram em *clusters* “explodiram”.

Estamos, inclusive, refazendo o estudo", contou Di Serio.

É possível replicar um clusters? Sim. Estudos permitem elaborar políticas públicas em cima disso

A vantagem do *cluster* é que, em vista da proximidade geográfica e a mesma natureza dos serviços, você pode fugir da competitividade. Cria-se um contexto de estratégia e rivalidade de empresa para uma competição sadia. Por exemplo, em Jaú uma única escola voltada para o mercado de calçados vai atender todo o *cluster*. "Imagina a empresa que está de fora e tem que começar do zero, bancar todos esses custos sozinha, ela perderá muito em competitividade", exemplificou o professor.

Flores de Holambra – excelente caso de rede, com venda eletrônica, e é ligado no *cluster* da Holanda, apesar da distância geográfica.



***Cluster* automobilístico –** é importante para o Brasil: representa 18% do PIB brasileiro e é muito relevante para a geração de emprego.

"Vale um resgate histórico da abertura de economia no governo Collor quando entraram novas marcas: hoje já temos 35 marcas. E as marcas de fora estão crescendo muito no mercado nacional. A Renault saiu de 2% para 7% de penetração", exemplificou o professor.

"Em todo estudo de cluster deve-se olhar a linha do tempo, para entender o acúmulo de competências, eventos marcantes, ações macroeconômicas do governo, interferências positivas e negativas", Luiz Carlos Di Serio.

1950 – Juscelino Kubitschek – Plano 50 anos em 5 – visava incentivar os níveis de nacionalização das empresas, com objetivo de desenvolver infraestrutura. Nasceram daí várias empresas: Cofap, Pirelli, CSN, Petrobrás, GM, Volkswagen, e vários fornecedores vieram junto. Houve um grande desenvolvimento da indústria de autopeças. O PIB da indústria dessa época era de 18,5%, hoje é o mesmo valor. No governo FHC chegou a 22,5.

Hoje, no nosso PIB, a parte que mais cresceu foi Serviços, representando 65%.

Nesse segmento estão empresas de seguros, telecom, bancos, varejo.

Caso GM

Carlos Sakuramoto, da General Motors, entrou na sequência para apresentar um vasto material de pesquisa sobre indústria automobilística, reunido ao longo dos últimos dez anos, desde os tempos de mestrado na FGV "Eu e o Di Serio, já estamos refazendo esse estudo, devido a velocidade das mudanças desse mercado", complementou.

"Hoje a indústria automobilística é a mais globalizada do mundo, com inúmeras montadoras, fornecedores. No ano passado, foram fabricados no mundo 80 milhões de veículos no ano, 13 mil carros por hora e 2,8 carros por segundo. Nosso objetivo é conseguir montar 60 carros por hora, 1 carro por minuto", apresentou Sakuramoto.



Foi além, dizendo que desenhar o carro e fabricar o protótipo, é fácil, mas que



fabricar 60 carros por hora é difícil. “Precisamos diminuir a ociosidade, aumentar a produtividade. Embora devo dizer que hoje o funcionário da linha de montagem não tem tempo nem para pensar. Será necessária uma inovação disruptiva”, disse.

O desafio da indústria automobilística brasileira passa pelos custos de produção, que estão muito altos. “Tem montadora que procura fornecedor na China, paga a logística, o retrabalho para aumentar a qualidade do produto e ele ainda fica, aproximadamente 10% mais barato, informou o engenheiro.

Fora isso, comentou que a mão de obra no Brasil é muito cara: “CLT só no Brasil. Por isso os importados invadiram o país. e o governo teve que fazer intervenções pontuais”.

Plano Brasil Maior



Com o Plano Brasil Maior, do governo Dilma Rouseff, o Brasil deve entrar na 4ª onda. De acordo com Sakuramoto: “precisamos trazer para o Brasil tecnologia, inovação e produtividade; estamos recebendo um incentivo adicional para pesquisa e desenvolvimento, devemos aproveitar também a maturidade do nosso setor”. Citou alguns exemplos:

- Competitividade da engenharia – atrair centros de P&D de montadora;
- Fortalecer a engenharia nacional voltada à cadeia automotiva;
- Formar e aprimorar mão de obra técnica;
- Capacitar fornecedores.

Os benefícios para quem investir em inovação até 2017 (0,5% do seu faturamento)terá 2% de redução do IPI, caso invista 1% em engenharia terá mais 2% adicionais de redução de IPI. “O governo está forçando investimento em inovação”, concluiu.

O que a GM está fazendo:

- Visando competição, baixo custo, aproveitando o incentivo;
- A missão é projetar, construir e vender os melhores carros do mundo;
- Para isso, quer investir em inovação disruptiva, já que pela melhoria contínua não será possível ultrapassar o gap entre produtos nacionais e importados;

Sakuramoto defendeu que a ciência deve trazer conhecimento válido ao invés de percepções. “A ciência é importante, mas a experiência também tem valor. Vale mais a ciência que vai além da percepção que os executivos tem hoje, isso sim gera inovação. É preciso mudar o modelo mental vigente, preparar as pessoas, as lideranças para suportar a inovação”, defendeu Sakuramoto.

Alguns pilares da transformação - Ciência básica, aplicada e tecnologia

“O que eu quero ver é ciência aplicada, não quero falar de estudos que não têm fim. Observação de fenômeno, formulação, aplicação, retorno e poder fazer aplicação e melhorar o processo. Conhecimento básico não será suficiente, temos que avançar e, a empresa, não pode esperar. Precisamos de pessoas para fazer esse tipo de abordagem, precisamos de gente com curiosidade científica”, reforçou.

Relatou que no Brasil é muito baixo o investimento em P&D: menos de 0,2% . O engenheiro afirmou que o Brasil se especializou em artigos científicos que não têm aplicação final: “temos menos de 30% dos pesquisadores inseridos nas empresas, a maioria está somente na universidade. Na Coreia e nos EUA, cerca de 80% dos pesquisadores estão nas empresas. Precisamos reverter isso”.

Gestão de Projeto

“Já que estamos na 4ª onda, a da inovação, precisamos repensar todo, desde o ambiente, a fabricação do veículo e como poderemos produzir 60 carros por hora. Não posso simplesmente duplicar a linha de montagem e em consequência, o custo. Digo que, praticamente, estamos em busca de um milagre”, argumentou Sakuramoto.



Bate Bola

Para fechar o dia com chave de ouro só mesmo uma troca de ideias, livre e franca. Confira:

Clóvis – Apesar de ter ouvido durante a palestra que a indústria automobilística brasileira precisa inovar e investir mais em P&D, me vem uma reflexão. Hoje em dia, vejo o lançamento de carros novos pela Toyota, Hyundai, a BMW fazendo planos para produzir seus carros, em 2014, em Santa Catarina. O que me faz pensar que, apesar da dificuldade, deve estar muito bom o mercado aqui.

Silvana Aguiar - Nos países desenvolvidos, ninguém quer mais andar de carro, mesmo tendo dinheiro. Será que as indústrias estão vindo para cá, pois para os brasileiros comprar carro é símbolo de *status*?



José Augusto Côrrea – Para mim, tudo é uma questão de demanda de mercado. Fiquei sabendo agora, no dia 23 de outubro, que a Toyota e a Honda estão retirando suas fábricas da Espanha. Isso não é porque o espanhol não quer mais andar de carro, e sim, porque não tem dinheiro. Se daqui a cinco anos a Europa estiver mais saudável financeiramente, especialmente na Itália e Espanha, grandes mercados consumidores, a população voltará a consumir, porque todo mundo adora automóvel. Carro não é somente um meio de locomoção, e sim, uma paixão. É só olhar para o rosto da nossa presidente Dilma, no Salão do Automóvel, sentada ao volante de uma potente máquina vermelha. Temos hoje um grande e saudável movimento no sentido de andar de bicicleta, mas ninguém resiste a andar numa Ferrari, num Audi e vai ser assim sempre. Ninguém vai tirar do americano a paixão pelo automóvel grande, bastará que ele tenha uma economia forte e voltará a consumir. O automóvel vai sim passar por transformações, assim como já vem passando, poluirá menos, talvez, mas hoje, com o barril de petróleo custando 120 dólares é muito mais barato que o movido a energia elétrica. Em Paris, se demonstra o carrinho elétrico, mas se formos olhar no final da cadeia produtiva, veremos que a energia também vem de uma indústria poluidora que queimou óleo, ou usina atômica. A solução tecnológica ainda não apareceu. Penso que haja muita utopia nessa história. A indústria automobilística ainda tem muito futuro, considerando mercados como China e Rússia. Das tentativas atuais, penso que o mais viável seja o Prios, o carro híbrido.

Luis Cláudio Ferraz - Estive na Europa recentemente, na Itália e na França. Para a Europa, existe uma visão de crise para os próximos 8 anos, tendendo a afetar também a França. Vi uma feira de empregos na Praça da Concórdia, com uma fila interminável, com pessoas de todos os tipos, atrás de poucas vagas de emprego. Considero natural, as indústrias virem explorar os mercados emergentes, mas o Brasil está dando demonstrações muitos fortes de falta de visão estratégica para a questão de mobilidade. Disso eu não tenho dúvida. Estamos sucateando o programa de etanol pela segunda vez, estamos inviabilizando uma matriz energética invejável no mundo. Não vejo, desde 2010, uma autoridade brasileira falar no assunto, enquanto Obama, Angela Merkel e outros falam sobre o nosso etanol. Não estamos apostando nem na nossa pseudo-vantagem competitiva. Embora seja válido comentar que o etanol é uma solução para o Brasil e não para o mundo, nem por isso fomos atrás

dessa ou de outras alternativas. O Brasil está dificultando grandemente a entrada de carros elétricos. Dentro em breve, teremos carroças, inviáveis para exploração do mercado internacional. Falta também estratégia para transporte público para os grandes centros urbanos.

José Augusto Corrêa – Alguém sabe quantos quilômetros por segundo de trilho para trem estão sendo produzidos no Brasil por minuto? A resposta é zero!



Descartes Teixeira – Numa longa conversa com o deputado José Anibal, falamos sobre isso e também sobre outra fonte de energia que temos a custo baixíssimo e com alta rentabilidade: o bagaço da cana de açúcar, que pode até alterar a matriz energética do país, e está aqui em São Paulo.

Luiz Carlos Di Serio – Tudo tem diversas vertentes. Tive o prazer e desprazer de ter participado da montagem de uma fábrica da Villares voltada à construção de locomotivas. O plano era de montar 120 locomotivas por ano. Depois de 5 anos, tínhamos montado 200. O governo nunca deu a demanda prometida. Ninguém tem dúvida da eficácia do transporte ferroviário, mas falta plano estratégico nesse país. As pessoas precisam de mobilidade, a velocidade média de carro é 28 km de hora. 80% de açúcar e álcool são produzidos no estado de São Paulo, tenho dados muitos recentes sobre isso. Daqui a pouco, o álcool americano, que é 1/3 menos produtivo que o nosso vai acontecer, correremos o risco de importar. Estamos perdendo “o bonde” da história. Assim aconteceu com a energia eólica. Nós assopramos ventos no Nordeste e no Sul, mas quem vai ganhar dinheiro com isso, serão os que registraram as patentes: os espanhóis e os alemães. A indústria precisa e vai continuar fazendo carro, isso porque o governo arrecada dinheiro - 18% do nosso PIB vem dessa indústria. Alguém vai mexer com eles? Não, não vai. A Toyota lançou o carro Prios no Califórnia. No Brasil é proibido. Existe uma visão sistêmica que não podemos ignorar, a indústria automobilística está quebrada, mas ainda vamos precisar de carro.

O mercado de helicóptero está crescendo, tudo por conta da mobilidade. Gradativamente, por castas, vão surgindo soluções de mobilidade, quem tem dinheiro vai comprando novas soluções, as inovações estão aparecendo assim. Do ponto de vista de competitividade, é preciso estar atento aos sinais. Por exemplo, nenhuma das indústrias de transportes ferroviários, em 1800, foi acionista de transporte aéreo. Elas não perceberam que o negócio delas era a mobilidade, quer seja de cargas ou pessoas. A inovação não veio de dentro. Fiz questão de trazer o caso da GM porque reflete o que acontece hoje. A indústria automobilística ainda atua com inovações incrementais. Quero também dar o exemplo da Volkswagen que hoje consegue rastrear, ainda em processo de melhoria continua, os 1.500 pontos de solda de seus veículos. É possível, por exemplo, saber quem e quando foi feito o trabalho. Existe um equipamento que usa 10 mil pontos de laser e rastreia um capô em fração de segundos. Isso é uma grande inovação, em melhoria contínua. Os *clusters,* nessa indústria estão ligados ao modelo mental vigente que envolve fornecedores, universidades e centros de pesquisa. Em Resende, temos um caso de inovação disruptiva – os fornecedores foram trazidos para dentro da fábrica.

Com a vinda de uma empresa francesa, um painel que, antes, demorava 3 meses para ser fabricado e colocado na linha de montagem, passou a ser fabricado e instalado em 1 hora e meia. Hoje, já estão cerca de 10 parceiros dentro dessa fábrica, num modelo chamado de "condomínios de consórcios", que se resume num adensamento dos *clusters*. Esse modelo foi replicado pelo Mc Donalds, em Alphavile, que trouxe para dentro da fábrica o fornecedor de pão, de carne, o produto é empacotado ali mesmo e a empresa de logística entrega nas lojas.



José Augusto Corrêa – Vou dar um exemplo, a fechadura do Chevette tinha 24 peças de metal. Quando ele foi substituído pelo Kadete, a mesma fechadura tinha 7 peças, a maioria delas em material plástico. Mudança incremental faz parte. Queria propor a seguinte reflexão: se estivéssemos no lugar da indústria canavieira, o que faríamos? Já que o Brasil é exportador de açúcar, com excelentes divisas.

Gilson Manfio – A Natura está criando um eco parque, em Belém do Pará, criado por um ecossistema de fábricas. Dessa forma, o rejeito de uma delas pode ser matéria-prima para outra. Estamos realizando uma descentralização na América Latina inteira, acoplando o item sustentabilidade. Percebemos que não dá para fazer tudo em Cajamar. O que conta para nós não é menor custo, e sim, o balanço dos custos, incluindo impactos ambientais e sociais. O mercado por vezes, é arredio porque só considera o custo como fator de competitividade. Estamos diante de uma mudança de paradigma. Não adianta ter o menor custo e gerar impactos sociais e ambientais muito maiores que o reduzido preço oferecido.

RELAÇÃO DE PARTICIPANTES

ALEXANDRE GONÇALVES	Brasilata
ALINE ANTONELI	Schincariol
CARLOS SAKURAMOTO	GM
CAROLINA REZENDE GIL	Vivo
CLOVIS ALVARENGA NETTO	Escola Politécnica USP
DESCARTES DE SOUZA TEIXEIRA	ITS
DIEGO VALVERDE	
EDMILSON JOSÉ DA SILVA MONTEIRO	EDP
EDUARDO LETTI LANFRANCHI DE CALLIS	Mazzaferro
ELIZABETH FREITAS	UFBA
ERIC HUEARA	Schincariol
FABIANA RAMOS MARTIN	Natura
FABIO MARCONI G DE ARRUDA	
FABIO SEO	Fseo
GILSON PAULO MANFIO	Natura Inovação
GIOVANA SALMAZO RIBEIRO	FNQ
GLAUCIA ZOLDAN	SEBRAE
GUSTAVO CORRÊA MIRAPALHETA	EAESP/FGV
HENRIQUE NOBRE	Optovac
HÉLIO BIAGI	Ellopar
IDILIO SANTANA JUNIOR	FGV-EAESP
IGNACIO GARCIA	Tree Intelligence
JOSE ALCIDES GOBBO JUNIOR	UNESP
JOSÉ AUGUSTO CORRÊA	Crival
JOSÉ LUIZ ABASOLO	
JOSÉ VIDAL BELLINETTI	
LAURYE BORIM SABB	Coca-Cola
LUCIANO BRUNALE	Embrapa
LUIZ CARLOS DI SERIO	FGV-EAESP
LUIZ CLÁUDIO SIGAUD FERRAZ	Fórum de Inovação – FGV
MARCIA BOLÉ	Reckitt Benckiser
MARCOS VASCONCELLOS	FGV-EAESP
MARIA CAROLINA RODRIGUES	IBOPE Inteligência
MARIANA FRANKLIN	VIVO
MARILENE VASCONCELOS	ITS
SHALLA MONTEIRO	Tree Intelligence
SOLANGE MATA MACHADO	Amcham
SILAVANA PEREIRA	FGV -EAESP
VANESSA ROCHA	Natura
WILLIAM A. CERANTOLA	Plexus Consultoria
WILSON NOBRE	FGV-EAESP

Organização



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

FÓRUM DE INOVAÇÃO