Caderno de Inovação

VOLUME 2/2012



Inovações Sustentadoras e de Ruptura no Modelo de Negócio

Caderno de Inovação

VOLUME 2/2012

INOVAÇÕES SUSTENTADORAS E DE RUPTURA NO MODELO DE NEGÓCIO

Realização:

Fórum de Inovação da FGV-EAESP
Embraer
Banco Pérola

Equipe Técnica:

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)
Paulo Peixoto (staff)
Glaucio Junqueiroz (staff)
Sérgio Albuquerque (staff)

EMBRAER:
Sandro Valeri

BANCO PÉROLA:
Alessandra França

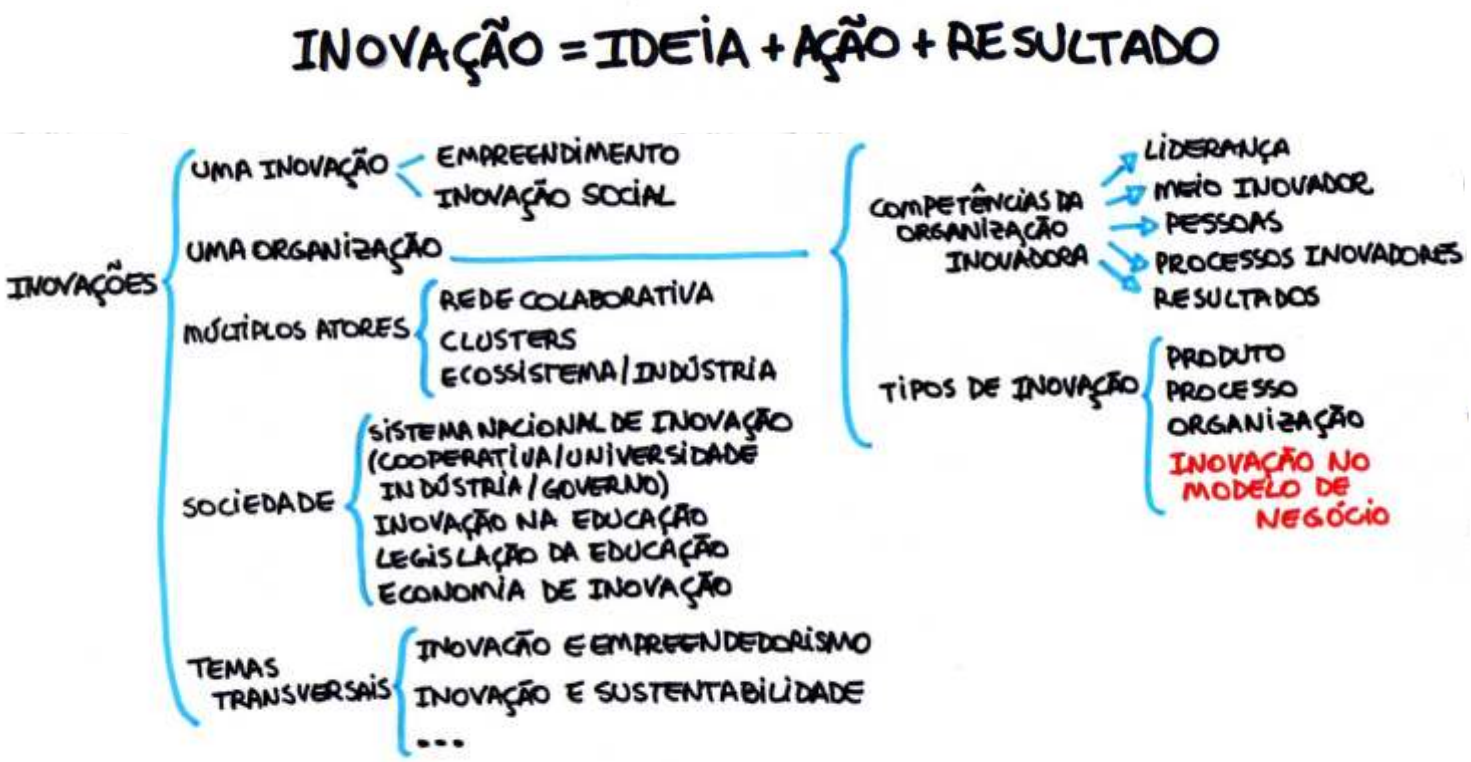
Caderno de Inovação

VOLUME 2/2012

INOVAÇÕES SUSTENTADORAS E DE RUPTURA NO MODELO DE NEGÓCIO

Conteúdo deste documento

Tempo de Inovar ____ 03
Espaço para Compartilhar Novas Idéias e suas Aplicabilidades ____ 04
Inovação está no DNA da Embraer ____ 05
Alguns Cases Reais de Inovação 10
Banco Pérola - Um Banco Social ____ 12
Trabalhos da Tarde ____ 18
Bate Bola com os Participantes ____ 19
Encerramento e Próximo Encontro ____ 23
Relação de Participantes ____ 24



Tempo de Inovar

Bem vindo à 2ª edição do Caderno de Inovação. Continuamos firmes no propósito de reunir e divulgar ideias e trabalhos inovadores, tanto da academia quanto das empresas que fazem parte do Fórum de Inovação, de forma didática, ampla e informal.

Em primeiro lugar, vamos definir o que é inovação: ideia + ação = resultados positivos para todos os envolvidos.
No nosso trabalho, esse conceito de inovação desdobra-se para o conceito de Inovações.

Explico: no mapa de inovações desenhado acima podemos perceber as várias ramificações que uma inovação pode ter. Nesse caderno, focaremos em Inovação no Modelo de Negócio, um dos subtítulos dos tipos de inovação de uma organização. Quero destacar três aspectos:

1. Para mim, Modelo de Negócio é o sistema de criar e entregar valor para os consumidores, com resultados positivos para todas as partes interessadas.

2. Importância Modelo Canvas como ferramenta de gerenciamento estratégico, maiores detalhes na página 18.

3. Minhas definições sobre Inovações Sustentadora e de Ruptura no Modelo de Negócio. Inovação Sustentadora é a que ocorre em qualquer um dos blocos constituintes do Modelo Canvas com o objetivo de melhorar o desempenho do negócio atual. Inovação de Ruptura é aquela que cria um novo modelo de negócio.

Já deu para perceber, que teremos muito trabalho pela frente. Muitos caminhos inovadores a percorrer.

Boa leitura e até a próxima reunião!

Marcos Augusto de Vasconcellos
Coordenador do Fórum de Inovação

Espaço para compartilhar novas idéias e suas aplicabilidades

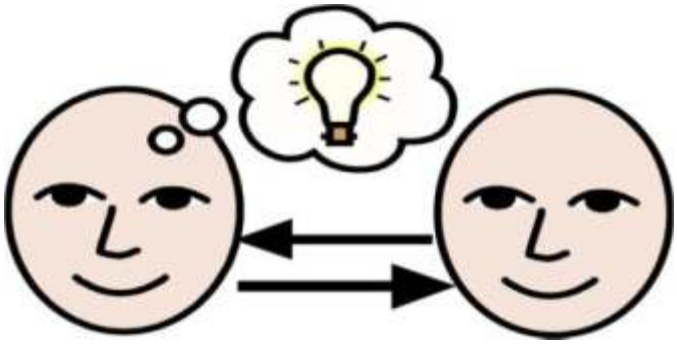
No dia 14 de março de 2012, na Unidade Berrini, da FGV, empresários, professores, pesquisadores e convidados reuniram-se para mais uma Reunião do Fórum de Inovação, coordenado pelo prof. Marcos Augusto de Vasconcellos. A intenção desses encontros bimestrais é discutir o tema inovação e assuntos correlatos.

Na agenda do dia, pela manhã, debateram-se os seguintes temas: Inovação no Modelo de Negócio: O Caso EMBRAER, com Sandro Valeri e Banco Pérola Um Banco Social, com Alessandra França. Na parte da tarde, os professores Marcos Augusto de Vasconcellos e Luiz Carlos Moraes Rego, falaram sobre Inovações Sustentadoras e de Ruptura no Modelo de Negócio. Para finalizar o dia, um ciclo de perguntas sobre o que foi discutido nas apresentações.

O Banco do Brasil encaminhou ao evento três representantes: Luiz Fernando Pontes, Luiz Henrique Araújo e Yara de Sá. Da empresa Brasilata foram Antonio Carlos Teixeira Álvares e Alexandre Gonçalves, os eméritos José Augusto Côrrea e Marco Villas-Bôas.

Como representante do Fórum de Inovação UFMS, Jeovan Figueiredo e do Fórum da UFBA, Ana Pires, Cláudio Cardoso e Elizabeth Freitas.

Marcaram presença também os professores e pesquisadores da FGV EAESP: José Miguel Sacramento, Luiz Carlos Moraes Rego, Maria Tereza (Diretora da Escola) Fleury ,Marcos Augusto de Vasconcellos, Silvana Aguiar, Adriana Baraldi, Daisy Grisólia e Fernando Picasso . Além dos convidados Afonso Fleury (USP), André Palma (GAC-Brasil), Edson Fermann (Greco), Ignácio Garcia (Tree Branding), Steve Matalon (Poms), Paulo Chebat (GAC-Brasil), Alessandra França (Banco Pérola), Carmem R. Santos (ITA), Cristina Fedato (FGVCes), Elisabeth Urban (IEL), Fernando Bettine (BBMapfre), Juliana Suzin (UNISINOS), Luiz Lunkes (Bosch), Miriam Blom (SEDI), Mylene Pítsica Marques (BBMapfre), Sandra Brait (Votorantim Cimentos), Sandro Valeri (EMBRAER), Thaise Graziadio (IEL) e Wagner Lapa.



Inovação está no DNA da Embraer

A primeira apresentação foi do Modelo de Negócio da Embraer, conduzida pelo responsável do departamento de Inovação Gerenciada, Sandro Valeri. Em primeiro lugar, Sandro apresentou o vídeo institucional da empresa onde são ressaltados seus valores: inovação, excelência, ousadia e consciências social e ambiental.

Valeri mostrou alguns dados da empresa, destacando três dos seus principais momentos: a fundação em 1969, a privatização em 1994 e momento atual, marcado pela ramificação da empresa para as áreas de defesa e sistemas de segurança.

“A inovação dos últimos 10 anos nos permitiu um grande crescimento, que vai além da fabricação de aviões. Hoje ocupamos a terceira colocação mundial em aviação comercial e a quarta em aviação executiva. Na América Latina somos líderes em defesa”, conta Valeri.



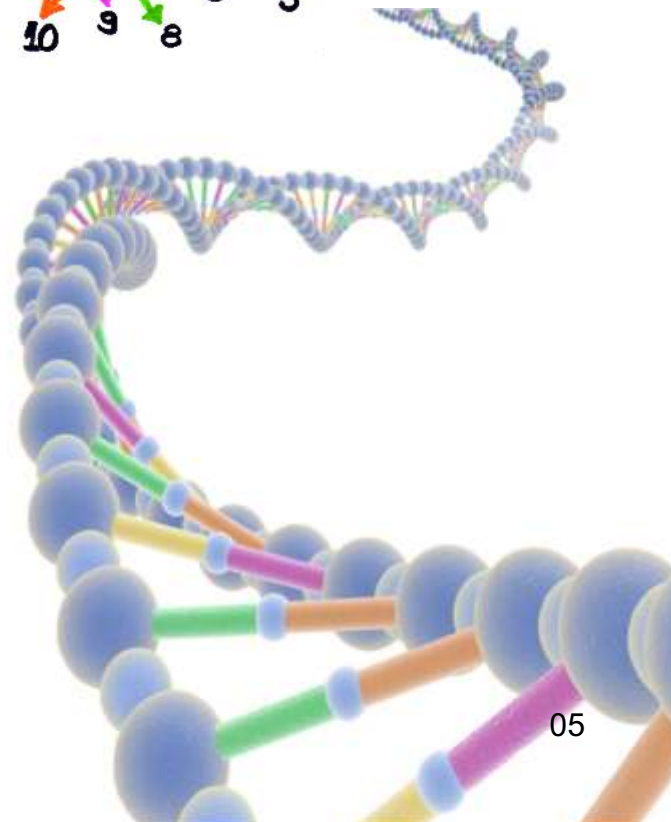
Tema recorrente em reuniões e projetos dentro da Embraer, a inovação faz parte do DNA da empresa e hoje segue impulsionada pela nova concorrência do Japão, China e Rússia.

“Não queríamos ser concorrentes simplesmente por custo, queríamos surpreender com algo mais, daí realizamos um Diagnóstico de Inovação. Esse estudo contempla o comportamento, a avaliação e a implementação da inovação dentro da Embraer. Hoje falaremos sobre ele”, adiantou Sandro”.

As conclusões do estudo foram bastante interessantes e podem ser divididas em três momentos. O primeiro é o fortalecimento do valor inovação na instituição e que a inovação espontânea sempre fez parte da Embraer: “os pioneiros aprendiam na medida em que desenvolviam os produtos, com a cara e a coragem”, reconhece Valeri.

A segunda é que a década de 2000 trouxe um incremento à inovação tecnológica: “com isso pulamos três produtos, em 1999, para 22, que oferecemos atualmente”. O terceiro marco é o enorme salto dado pela Embraer no momento que deixa de só produzir aviões e passa a investir em defesa e sistemas de segurança.





“Ao final do Diagnóstico, decidimos adotar um processo de Inovação Gerenciada, criamos o departamento, do qual eu sou responsável hoje. A nossa missão é trabalhar a inovação de forma sistemática, em todas as suas formas e criar um ambiente propício para inovar”, defende Sandro.



O primeiro passo foi identificar barreiras, para isso foram realizados testes no Brasil, Cingapura, China. “Aqui , de uma forma geral, as pessoas associam inovação com criatividade, somente com ter idéias e não seguem adiante na hora de executar. Por outro lado, apresentam enorme força para executar. Para nós, a inovação tem que acontecer da seguinte forma: cria, escolhe rápido dentre as alternativas e realiza”, defende Valeri.





comercial



executiva



defesa e segurança

Pelas próprias características do mercado e da empresa, a Embraer tem consciência que qualquer inovação envolve um longo processo, que vai desde a análise e entendimento do mercado, passando pelos portifólios de tecnologias e projetos até chegar aos novos negócios. “O nosso ciclo de análise é de 15 a 20 anos, o que fazemos criar condições para monitorar e gerenciar as inovações durante esse período”, diz Sandro.

Ambiente propício para Inovação Espontânea

Como base para a Inovação Gerenciada, a empresa estimula a inovação espontânea. Possui dois programas internos: o Boa Idéia (canal aberto para receber críticas/sugestões de melhorias) e a Clínica da Qualidade (reunião com todos os departamentos da empresa onde se discute o que está afetando o cliente e o que fazer para melhorar). “Para nós todo dia é hora e momento para fazer melhor”, explica Valeri.

Acontecem também um Seminário Anual de Inovação “muito concorrido, onde temos cerca de 200 papers por anos”, o Kaizen “que visa a melhoria do dia a dia”, e ainda, as Comunidades de Práticas, “que ocorrem tanto física quanto virtualmente e representa uma grande base para a inovação”, diz Valeri. Com essas propostas, a Embraer foi premiada, em segundo lugar, no premio FINEP 2011.

Qual serão os próximos passos?

Sandro revela: “Nos próximos anos estamos preparando o ambiente para que possamos inovar, estudando como aumentar o resultado com Open Innovation, com parceiros e clientes, e finalmente, esperamos medir o que é inovação para as pessoas, como elas percebem e aplicam a inovação depois de todo esse trabalho de sensibilização”.

O que é Inovação para Embraer

“Para a Embraer é inovação tudo o que for novo para gente. Partimos desse princípio, assim amplia-se muito o conceito de inovação e gera-se a cultura de trabalhar diferente em busca de melhor resultado”, define Sandro. Como parâmetro, utiliza o Manual de Oslo que defende: tudo tem que ser novo ou significativamente melhorado.

Agora, Sandro Valeri explica alguns processos para estimular inovação em estudo e ensaio na Embraer:

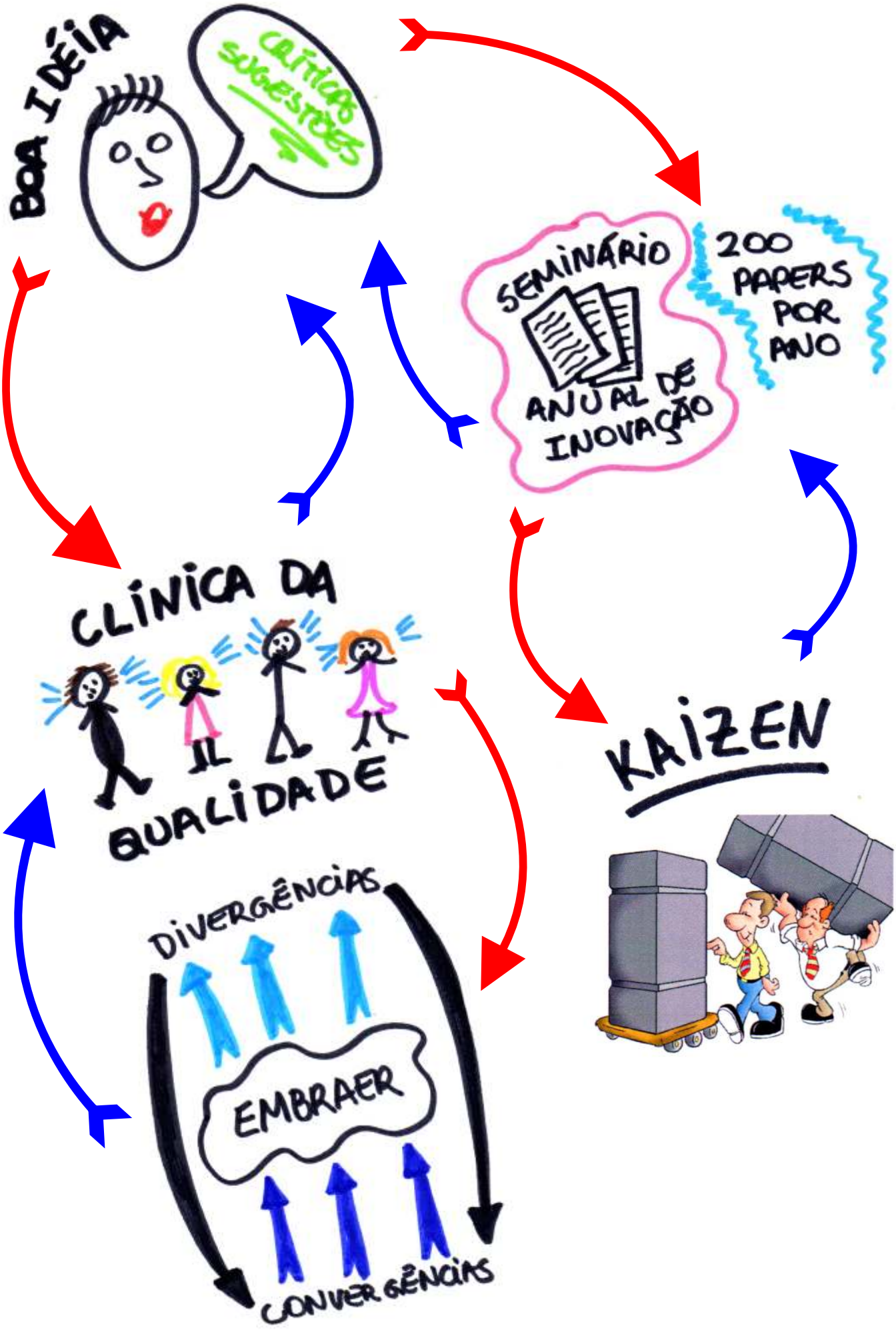
- ***Fábrica de inovação exploratória***

“consultores internos estimulam modos criativos de trabalhar cenários e tendências”.

- ***Princípio divergência e convergência***

“Numa primeira fase buscamos tendências, sinais e incertezas do mercado, captadas fontes internas e externas da Embraer, cerca de 400 pessoas apontando as divergências e criação de cenários. O trabalho evolui e gera a convergência, que evolui para estratégia de inovação. Em 2013 quero voltar ao Fórum para contar a história completa”.




BOA IDÉIA
CRÍTICAS SUGESTÕES
SEMINÁRIO ANUAL DE INOVAÇÃO
200 PAPERS POR ANO
CLÍNICA DA QUALIDADE
KAIZEN
DIVERGÊNCIAS
EMBRAER
CONVERGÊNCIAS

Alguns Cases Reais de Inovação

• ***CANVAS business model*** "começamos o ensaio com esse modelo há um ano, a nossa estratégia é entrar no meio da fábrica de inovação radical para explorar modelo de negócio"

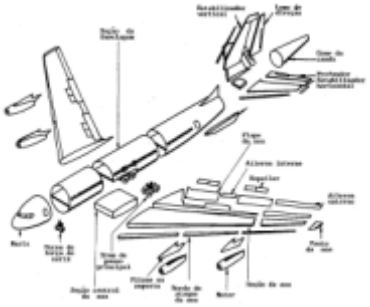
• ***Bolha dupla / Double buble*** "conseguimos acomodar quatro passageiros em duas fileiras, em aviões com tamanho de regionais, confortavelmente, com direito a bagagem em baixo e em cima".



• ***Phenom 300*** "quebramos um paradigma de desempenho da aviação comercial. O nosso modelo sobe o mais rápido possível para cruzeiro e assim entra em modo de vôo otimizado".

• ***Portal Fly-Embraer*** "são soluções de treinamento e serviços ao cliente. Inovamos e surpreendemos nossos clientes ao colocar no portal todos os manuais das aeronaves, peças de reposição e também serviços. Os manuais físicos ocupavam o espaço de uma pessoa, hoje, estamos criando também versões para ipad".

• ***Embraer Executive Care*** "O cliente não precisa se preocupar, nós cuidamos da sua aeronave, ele só paga por hora a manutenção da Embraer, conforme o serviço contratado. Isso é um diferencial na venda".



• ***Parcerias de Risco*** "Surgiu da necessidade fazer parcerias para o desenvolvimento dos aviões, o primeiro a nascer dessa parceria foi o 145".

• ***Embraer Defesa e Segurança*** "conseguimos separar as unidades de negócio, uma parte é que faz aviões comerciais e executivos e outra é a que cuida de defesa e segurança".

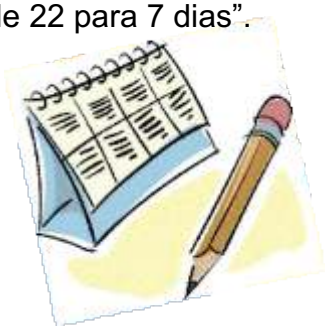
• ***The rule of 70-110*** "percebemos que existia uma chance de criar algo único se colocássemos um produto de 70-110 assentos. Conseguimos perceber esse mercado e desenvolvendo a fuselagem em bolha dupla inauguramos um novo mercado".

• ***Jackie Chan*** "os resultados de uma celebridade utilizando o nosso avião foram surpreendentes. Por onde ele passa, o avião ganha destaque".



• ***P3E*** "É o Programa de excelência empresarial da Embraer com resultados fortes na inovação de gestão empresarial e inovação de processo, baseado na filosofia Lean. Nos trabalhos de liderança, cultura e valores, percebemos a inovação como um forte valor da empresa. Por intermédio da Filosofia Lean, implantamos os Kaizens e já foram realizados cerca de 6000 deles, desde 2007. A mudança é visível, depois de 5 anos ainda temos resultados de melhoria de 80% em alguns Kaizens".

• **Montagem final e-jets** "esse é o caso mais clássico. A montagem final do avião passou de 22 para 7 dias".

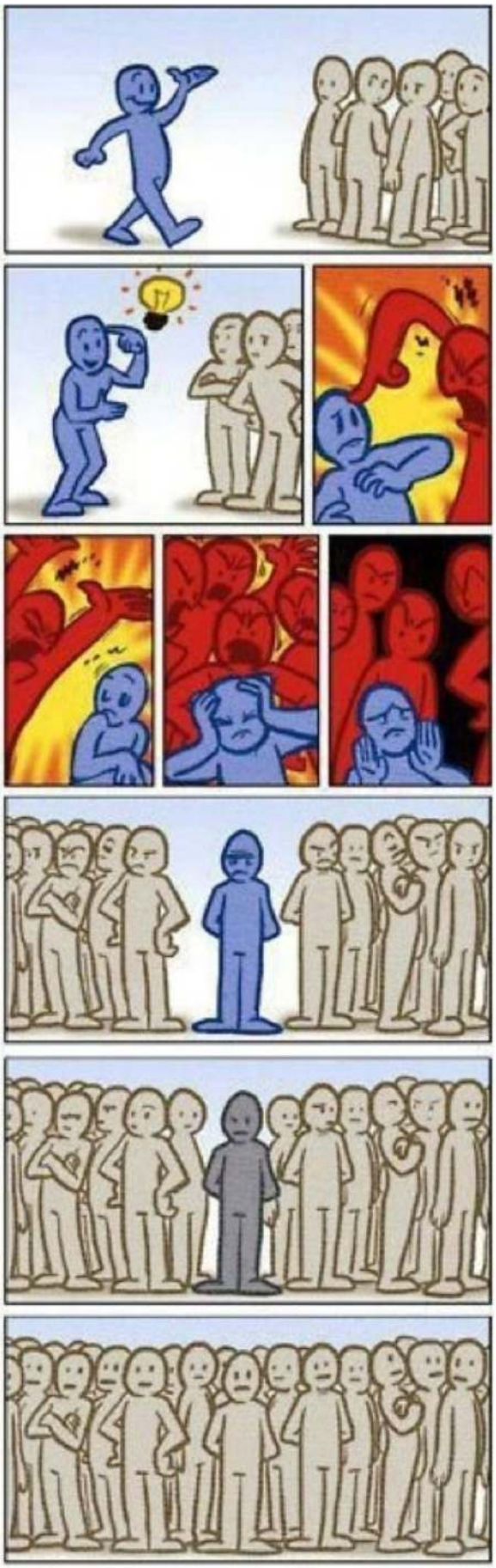


• ***Automação*** “Foi criada para resolver o problema de qualidade, não buscando somente aumento de eficiência. Utilizamos para fazer furos perfeitos no avião e também em sua pintura”.



• **Aviação executiva** “Foi criada em 2000, representando um grande enorme salto para a Embraer. Partimos da inovação no modelo de negócio para um novo negócio. A aviação executiva, hoje, é maior que a Embraer era há 15 anos”.





Banco Pérola - Um Banco Social

Oferecer microcrédito para jovens empreendedores das classes C, D e E é a missão dessa instituição

A segunda palestra do fórum de Inovação foi ministrada por Alessandra França, presidente do Banco Pérola, de Sorocaba.

Esse banco é uma ramificação do Projeto Pérola, instituição que forma jovens cidadãos com responsabilidade social, o que contribuiu para implantação do projeto em doze cidades no estado de São Paulo. Leia mais sobre o Projeto no Box.

Trajetória

Alessandra foi aluna do Projeto Pérola em 2001, em seguida começou a trabalhar na instituição, passou por todos os setores até tornar-se coordenadora geral. O crescimento desse projeto é exponencial: de três funcionários, no início, passaram param para 180, de 64 alunos atendidos passaram para 10 mil alunos por semestre. É uma organização que atende e é gerenciada por jovens e hoje movimenta 30 milhões.

Em 2008, Alessandra participou de uma palestra, na FGV, da Organização Artemisia, pioneira em negócios sociais, e também de um concurso promovido por ela, para plano de negócios, que visava premiar empreendedores que além do lucro se preocupassem com o impacto social do empreendimento.

O tema do seu projeto foi Escola de Talentos o foco era ajudar jovens das classes C,D e E a montar um plano de negócios. Esse modelo já era desenvolvido no Projeto Pérola havia dois anos. “Era

frustrante porque apesar dos jovens terem o perfil, se empenharem, nenhum deles teve sucesso e eu me perguntava o porquê. Entrei nesse concurso para tentar descobrir e, caso não conseguisse, desistiria do projeto também no Pérola", conta Alessandra.

Para sua surpresa, Alessandra descobriu que o que impedia esses jovens de levarem adiante suas idéias empreendedoras era a impossibilidade de se conseguir crédito por não atenderem as exigências mínimas. "Quem iria dar acesso ao crédito a eles? Até pela pouca idade, falta de comprovação de renda, de avalista, de comprovante de endereço. Faltava-lhes o recurso financeiro. A partir dessa constatação, idealizou-se o Banco Pérola para oferecer microcrédito para esses jovens empreendedores das classes C, D e E", relata.

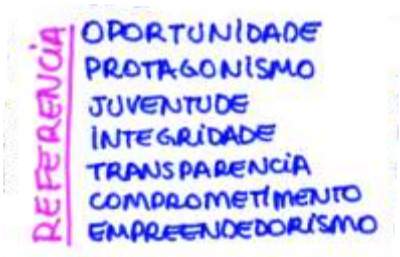
Surgimento do Banco Pérola

Em outubro de 2009 iniciaram as atividades do Banco Pérola. O foco era oferecer crédito para um público jovem, na faixa dos 18 aos 35 anos.

O Projeto Pérola é uma forte referência e ajuda na triagem, avaliação e referência dos clientes.

O banco, nesses primeiros dois anos está preocupado em criar sua metodologia. Afinal, não existe um banco similar no Brasil: "só encontrei algo similar na África, mas mesmo assim, eles têm características muito diferentes das nossas", ressalta Alessandra.

Portanto, tudo no Banco Pérola passa pela inovação, um de seus valores, seguido de oportunidade, protagonismo, juventude, integridade, transparência, comprometimento e empreendedorismo. "Nossa meta é nos tornarmos referência nesse tipo de serviço até 2015", revela.



Microcrédito Produtivo e Orientado

Mais do que emprestar dinheiro, o que o Banco Pérola propõe é um Microcrédito produtivo e orientado, oferecendo acompanhamento antes, durante e depois do empréstimo. Ocorre da seguinte forma: os créditos podem ser de 50 até 5 mil reais voltados para planos de negócios. "Não emprestamos para consumo", diz Alessandra.

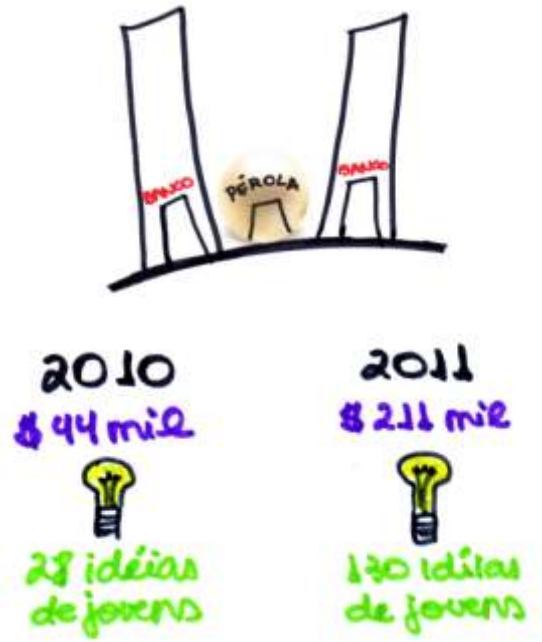


Auxiliam na montagem de plano de negócios, oferecem o crédito adequado e firmam um contrato que obriga as partes a se verem quinzenalmente para analisar desenvolvimento do negócio.

"Esse tipo de crédito e baseado no relacionamento. O que temos com esses jovens é uma relação de confiança. Isso se revela na baixa inadimplência. Nós dirigentes ao invés de formação em finanças, temos formação em humanas", conta a diretora.

"Para nós é um super desafio. Precisamos desenvolver programas, metodologias, marketing e gestão de pessoas diferenciados para atender nosso público. Tudo precisa ser criado, não existem referências. Inovação é uma constante", completa Alessandra.

Panorama
O Banco Pérola é de pequeno porte e não tem a intenção de crescer muito. “Estamos em 40% do modelo sonhado” diz Alessandra. Dos recursos angariados 70% ainda são destinados para criação de metodologias. Para crédito o valor ofertado ainda é pequeno, mas segue num crescente. Confira:



A inadimplência (atrasos superiores a 30 dias, nesse caso) em 2010 foi de 2%, em 2011, 1.4%. “Quebramos mais esse paradigma, que o jovem não é bom pagador. O nosso jovem é o empreendedor, ele quer a mudança, quer fazer acontecer e é bom pagador, mesmo quando o negócio não dá certo ele paga o empréstimo”, revela a diretora.

O dinheiro emprestado pode ser devolvido em sete parcelas, para um primeiro empréstimo, 10 vezes, para um segundo e 12 vezes para um terceiro. Os juros são de 4% e a TAC de 3%. “O curioso é que numa pesquisa que fizemos, percebemos que eles não se importam de pagar os juros, não questionam. Para os jovens importa mais a confiança neles depositada”, conta a dirigente.

“Temos parceiros de peso como a Caixa Econômica Federal e o Citibank. E o que me deixa ainda mais otimista é quem apoia o Banco Pérola são instituições de jovens herdeiros como os da Votorantim e Camargo Correa”, diz Alessandra com grande entusiasmo.

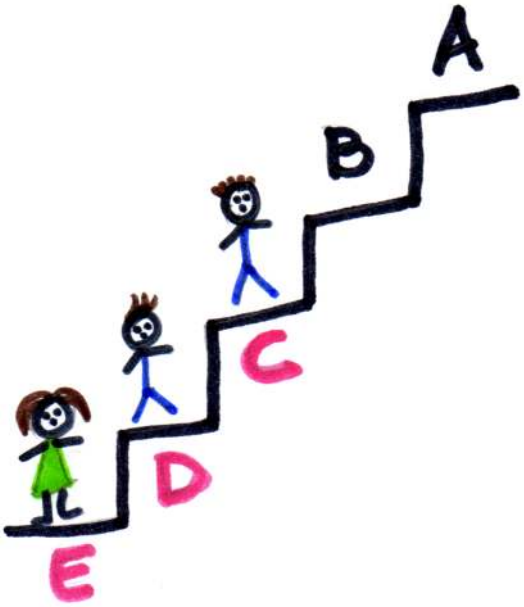
Como o forte do banco é relacionamento, também as ações de marketing são feitas dessa forma, os potenciais clientes vem indicados pelo padre, pelo líder da comunidade, o diretor da escola. “Além disso, nos divulgamos por cartazes e panfletos e boca a boca. E tudo acontece na comunidade por intermédio do nosso agente, que vai até a casa dos interessados auxiliar no que for necessário”.

Alessandra França defende que precisamos tirar esses jovens da marginalização financeira, ela acredita que é preciso oferecer crédito para que ele possa correr atrás do resultado e, ai sim, ter condições de atender as exigências na análise de crédito.

Para isso utiliza o conceito dos cinco C´s: Caráter, Comportamento, Colateral (garantias sociais 2 a 5 pessoas da comunidade), Condições do negócio e Capacidade de pagamento. “Para nós o mais importante para obter o crédito é o jovem apresentar dois bons C´s: caráter e comportamento”, reitera. “Tendo essas duas exigências atendidas o negócio, dando ou certo ou não, ele será um bom pagador. Estamos criando metodologias para embasar essas questões que parecem subjetivas, daí montaremos um score para atenderemos mais pessoas”.

Acompanhamento
Os interessados no crédito são jovens das classes C, D e E, que além do baixo poder aquisitivo, ainda sofrem muitas influências externas, oriundas das comunidades e da própria família. “Traçamos uma projeção financeira para os primeiros 12 meses do negócio e também do impacto na família. Na hora de pegar o crédito entregamos uma via ao cliente, explicamos que vamos acompanhá-lo quinzenalmente e que ele deve guardar as notas de tudo que compra e vende. A base está o planejamento financeiro” revela Alessandra.

Nesses encontros quinzenais é possível avaliar se estão no caminho correto ou se é necessário um ajuste de rota, como uma ação de marketing para aumentar vendas, mudanças de ponto, dentre outras. Fora isso, o apoio psicológico tem se mostrado fundamental: “muitas vezes atuamos como terapeutas, já estamos pensando, inclusive, em contar com centro de formação com terapias de grupo. Esses jovens sofrem muitas ameaças externas.





O primeiro crédito

A primeira a receber crédito do Banco Pérola foi Isabel, que solicitou R$ 400,00 para montar um carrinho de cachorro quente. Ela já possuía o carrinho, mas não tinha capital de giro, precisava dos insumos, pães, salsichas, condimentos. Isabel iniciou suas vendas elevando sua renda para R$ 800,00/mês. Como fechamento de um baile próximo ao seu ponto, suas vendas caíram muito, ela desistiu dessa empreitada. Foi ao banco, pegou um segundo crédito e passou a vender itens frutigranjeiros. Sua renda de R$ 80,00, oriunda do Bolsa Família, elevou-se para 2 mil reais, em 1 ano e 7 meses. Num primeiro encontro, na casa de Isabel, não existiam sequer cadeiras para sentar, atualmente sua casa está montada. Em nenhum momento, mesmo os de crise, Isabel deixou de honrar o pagamento ao empréstimo. Ótimo exemplo de caráter e comportamento.

Perspectivas Futuras

“O elemento principal do nosso negócio é o agente de oportunidades, é ele quem acompanha de perto esses jovens empreendedores e sabe das suas demandas. É nele que queremos investir primeiramente, equipando-os com tablets, celulares que garantam a aprovação do crédito à distância”, garante Alessandra.
O Banco está realizando também um experimento de atuação em Tocantins: “Lá surgiu um empreendedor que partilha dos nossos valores e percebemos que os jovens de lá precisam desse apoio”, revela.

O Banco Pérola, num segundo momento, buscará a sua sustentabilidade, oferecendo outros serviços que se farão necessários com o aumento de renda desses jovens. “Queremos oferecer crédito para casa própria, para educação, para aquisição de automóvel, seguros. Eles querem continuar conosco, confiam em nós, relacionamento é o forte”.

Por isso, o Banco Pérola está indo atrás da Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM), junto ao Banco Central, para oferecer créditos para produção, educação, saúde e moradia.





“Para nós é um super desafio. Precisamos desenvolver programas, metodologias, marketing e gestão de pessoas diferenciados para atender nosso público. Tudo precisa ser criado, não existem referências. Inovação é uma constante” Alessandra França - Banco Pérola.

Fundado em janeiro de 2000, o Projeto Pérola é uma associação de caráter social que visa desenvolver a consciência protagonista nas comunidades assistidas, a fim de que os jovens atendidos utilizem os conhecimentos ao longo do curso e acreditem em seu potencial.
Atualmente são 52 unidades, sendo 33 localizadas na cidade de Sorocaba e as demais distribuídas nas cidades de Iperó, Itapetininga, Mairinque, Piracicaba, Salto e Votorantim.

A missão do Pérola na sociedade é promover a conquista da sustentabilidade e dignidade de grupos sociais, valorizando talentos e lideranças através de ferramentas sociais. Recebem aulas de informática, em que aprendem Windows, Word, Excel e Power Point, e também aulas de cidadania, onde uma vez por semana os alunos estudam sobre o meio ambiente, o mercado de trabalho, saúde e responsabilidade social. Ao longo de onze anos, formaram-se mais de 22.000 alunos e mais de 50.000 pessoas foram beneficiadas pelo Projeto Pérola entre crianças, jovens e adultos, e dentre eles muitas pérolas foram encontradas.

Trabalhos da Tarde

Conceito de Inovação e Modelo Canvas

O Professor Marcos Augusto Vasconcellos iniciou os trabalhos da tarde recapitulando alguns conceitos em Inovação de Modelo de Negócio. Aproveitou para recomendar e citar os principais autores e suas obras relativas ao tema:

Adrian L. Slyvotzk - Value Migration e The Profit Zone
Gary Hamel - Leading The Revolution
W. Chan Kim e Renneé Mauborgne - Blue Ocean Strategy
Cleyton Christensen - The Innovator´s Dilemma, The Innovator´s Solution, Seeing What´s Next e The Innovator´s Prescription.

Defendeu também o uso do Modelo Canvas como ferramenta para se visualizar, de forma prática e simplificada, o modelo de inovação e facilitar a retenção.

Caso Embraer

Na sequência, entrou em cena o professor Morais Rego que focou o caso da Embraer, complementando o que o Sandro Valeri já havia apresentado.

Num primeiro momento, classificou a inovação em dois grandes grupos: as sustentadoras aquelas que alicerçam o core business "que representam a obrigação da empresa em manter-se viva num mercado competitivo" e a inovação de ruptura (também chamadas de "disruptivas" ou rompedoras): "é quando a empresa faz algo que não fazia antes ou que não obtinha os melhores resultados, e a partir de uma inovação radical começa a crescer ou mesmo criar um novo modelo de negócio. Como exemplo, temos o caso da Embraer quando entrou na aviação comercial", explica Moraes Rego.

Saiba Mais:

Modelo Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, tendo pré-formatadas as principais áreas. Esse modelo foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder.

O professor Marcos sugeriu para o modelo Canvas em Inovação, cinco grandes áreas:

A. Clientes e Mercados (segmentos de consumidores, relação com os mesmos e canais)
B. Proposta de Valor
C. Atividades/Processos/Redes (atividades chave, processos, redes, recursos chave, fornecedores e parceiros chave)
D. Pessoas
E. Viabilidade Financeira (recursos financeiros, estrutura de custos e fluxo de receitas)



Com o Canvas, uma empresa pode facilmente descrever seu modelo de negócios, de forma simplificada e de fácil visualização. Pode ser impresso numa grande superfície para grupos de pessoas começarem esboçar e discutir elementos do modelo de negócio com lembretes em post-it ou marcadores para quadro branco. É uma ferramenta que fomenta o entendimento, a discussão, a criatividade e a análise.

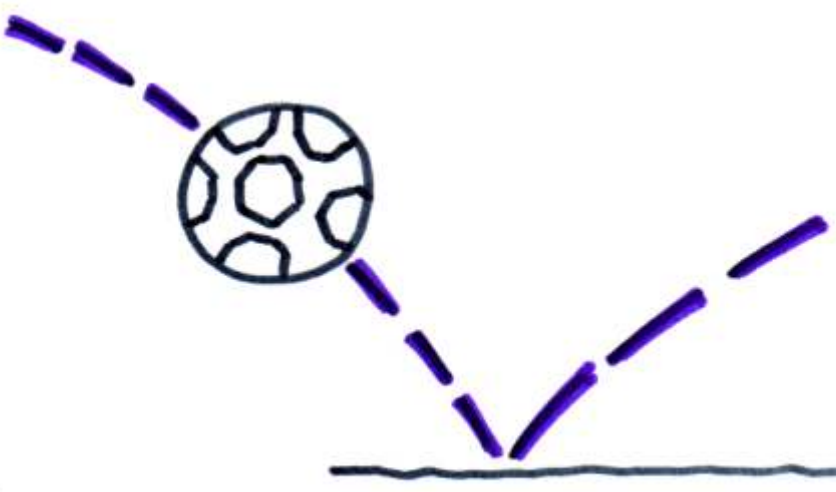
O professor defende que as inovações “disruptivas” para darem certo devem fazer uso de quatro ciclos:
1. tecnologia sofisticada
2. modelo inovador/ baixo custo
3. ecossistema economicamente coerente e colaborativo,
4. ambiente regulatório e de padrões de negócios que facilitem as mudanças.

Bate Bola com os participantes

O Fórum de Inovação teve como última etapa um animado bate-bola entre participantes, no qual todos puderam expor suas opiniões, dirimir dúvidas e lançar novos questionamentos. Confira os melhores momentos a seguir:

Embraer

Antonio Carlos Teixeira Álvares: “Às vezes o produto é tão diferente que cria um novo mercado. No caso da Embraer, por exemplo, a forma de montar o avião, com parceria de risco, mudou o modelo de negócio. O 170 é revolucionário, sensacional e atingiu um ponto até então não atingido. O mercado já existia, mas estava mal atendido. É um modelo de oceano azul, mas não é um novo mercado, não é um não-mercado. O modelo de negócio, no meu modo de entender, atinge o não-mercado. A pessoa nem era consumidora e eu a faço ser por trazer algo totalmente novo. Para mim, 70/110 com os dois lugares, é “o” produto. Quero aproveitar para defender que inovação não é o novo absoluto. De acordo com o manual de Oslo, inovação é o novo para a empresa. Se ela não fazia assim até aquele momento, ela inovou, independentemente de ter feito o que outros já fizeram. Se eu coloco na minha empresa o SAP, e antes eu não tinha, eu inovei. Isso foi uma discussão longa que decorreu desde o manual de Frascati até a última versão do Manual de Oslo, que diz o seguinte: A inovação é aquilo que o novo traz de resultado. Então, divide a inovação em dois tipos: World Innovation, que é a inovação absoluta e o Firm Innovation, que é a inovação da firma. Muitas vezes, pensamos que inovação tem que ser algo absoluto. Nós somos administradores de empresas, inovar é sair da inércia”.

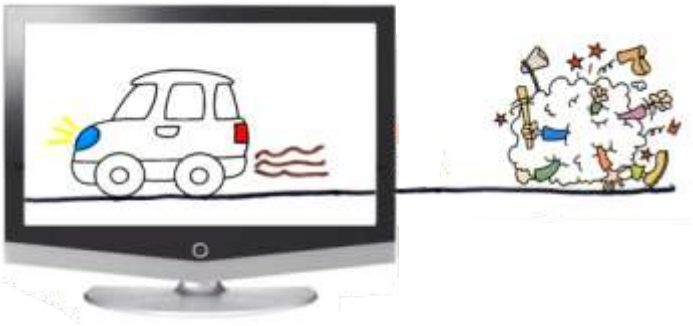


Consórcio Volkswagen

José Miguel Sacramento: "O consórcio modular da Volkswagen de caminhões foi inovador. É curioso que quanto mais agressiva é a inovação, mais difícil as outras empresas terem coragem de copiar. O modelo da Volkswagen foi tão bem sucedido que uma fábrica que não tinha tradição nenhuma em caminhões, hoje lidera em todas as categorias de caminhões no Brasil. Acredito que num futuro não serão mais vendidos automóveis. O mundo ficou chocado quando a Peugeot lançou, em 2010, na Europa, um carro que não é vendido, é só locado. Isso vai afetar tudo o que gira ao redor da indústria automobilística. Os bancos, por exemplo, vão ter um outro cenário pela frente. Cessa o seguro veicular, cessa o crédito veicular, essa ruptura vai ocorrer. Vocês podem se preparar: carro, num futuro muito próximo, não será mais vendido. É a lógica natural dos fatos, está caminhando para isso no mundo todo, o que vai ser muito bom no sentido de sustentabilidade. Esse é o outro ponto interessante".

Seguro automobilístico via internet

José Augusto Côrrea: "Nós estamos pensando em criar uma empresa de seguro de automóvel por internet, apesar da burocracia brasileira. Eu já faço leasing de automóvel na Califórnia há anos. Eu tenho um carro na Califórnia que é leasing, eu nunca paguei, vira aluguel. No Brasil, não existe isso, é antagônico. Eu digo que existe a proteção ambiental, a proteção do sistema, mas o ambiente para o empreendedor, é dos mais hostis que se possa imaginar. Fica difícil trazer inovações. Atender seguro de internet nos Estados Unidos é fácil, você liga a televisão e vê um monte de anúncios. Como minha participação na FGV tem sido sempre muito ligada à minha vida prática, quis trazer esse depoimento. Não é para desanimar. É simplesmente para a gente lembrar que temos esses problemas, e mesmo assim, a gente segura. Acredito que vamos continuar sendo obrigados a vender seguro para pessoas físicas durante muitos anos porque não tem outra solução. O leasing é altamente taxado. Temos obstáculos a serem vencidos no caminho para a inovação. No Brasil, a venda de seguros passa quase que obrigatoriamente pelo corretor, o que encarece o produto e limita as ofertas ao consumidor. Quero inovar vendendo seguro por internet, de todos os tipos, quebrando o paradigma da necessidade do corretor".



Fernando Bettine: "Na minha opinião, o papel do corretor seria o de orientar o cliente a escolher o seguro mais adequado. Vamos pegar coseu terreno e a casa em cima. O que acontece? O qmo exemplo o seguro residencial. Você tem o ue se vai avaliar? O terrenos, independentemente do que aconteça com a casa será sempre seu. Então muitas corretores e empresas, na hora de fazer o seguro, colocam um valor absurdo para o seguro e não teria necessidade disso. O corretor deveria orientar no sentido de "isso aqui não precisa". Por exemplo, tenho uma cobertura de vidro, mas tenho poucos vidros na minha casa, será que a cobertura do seguro não deveria levar isso em conta? Para mim, é trabalho do corretor orientar o cliente".

Luiz Carlos Moraes Rego: "No estado da Flórida, nos Estados Unidos, saiu uma lei recente obrigando o seguro da propriedade, contra roubo, incêndio, furacão, ser feito pelo próprio proprietário do imóvel e não

mais pelo administrador do condomínio. Com isso, surgiu uma nova profissão a dos Quoters: profissionais que selecionam as melhores ofertas no mercado dentro do que o cliente quer. É ele quem avalia o risco de roubo e riscos. A partir daí, oferece o pacote ao cliente, que escolherá quais serviços contratar".

Daisy Grisolia: "Quero retomar o tema automação. No caso da seguradora via internet, é possível automatizar uma série de processos via sistema de inteligência artificial, como está acontecendo com o Google e o Facebook. O sistema já tria e seleciona quais seriam as melhores propostas para determinados tipos de cliente, as necessidades dos diferentes clusters de usuários e oferece a melhor proposta para cada um deles. Para quem te filho com 18 anos, por exemplo, o seguro para carro e acidentes talvez tenha mais força do que para quem já está mais velho e está mais preocupado com coronárias e arteriosclerose. Eu posso ter seguros diferenciados para riscos diferenciados. A coisa pode ficar muito mais inteligente do que já é. Eu acho que a tendência é correr por aí, rapidamente".

Inovação em TI

André Palma: "Vou dar um exemplo de inovação de negócio na área de TI. Com a tecnologia, ficou possível às empresas, ao invés de comprarem seus sistemas computacionais, utilizarem a forma cloud. Todo mundo tem seus servidores, os seus storages, só que agora, ao invés de adquirir sistemas próprios, pode-se transferir esse ativo a uma empresa outsourcing, que fará toda a parte de manutenção e garantirá um sla de serviço. Isso modifica completamente o cenário de tecnologia no mundo. A Sales Force, por exemplo, roubou o mercado de CRM da SAP no mundo inteiro. A IBM , que era um dos ícones das empresas de TI em servidores e storage, vendeu a divisão de personal computing para uma chinesa, a Lenovo. Porque não interessa mais vender o computador pessoal. Ela quer vender o serviço". negócio

Cirque Du Soleil

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos: "Eu acho que uma inovação pode ser ao mesmo tempo em produto e em modelo de negócio. Não precisa ser uma coisa ou outra. Aliás, a gente tem comentado muito, todas as inovações que a gente estudou no Fórum até hoje, acho que sem exceção, são inovações sistêmicas. Quando falamos da inovação em produto da Brasilata, teve mudança organizacional. No modelo de gestão da Copesul, tivemos inovações de todos os tipos. A nossa metodologia está centrada nessa classificação, mas são categorias para facilitar o raciocínio, não para considerar como coisas distantes. Para mim, o Cirque Du Soleil é o exemplo no qual se baseou o Oceano Azul, uma inovação rompedora do modelo de negócio. Rompeu com tudo. Criou valor diferenciado para os clientes, reduziu custos e atraiu um outro público, aquele que não ia ao circo tradicional".



SEDI - Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem

Adriana Baraldi: "Quero citar como exemplo de inovação o SEDI - Serviço Estadual de Diagnóstico por Imagem, um caso onde a tecnologia eliminou a necessidade de se ter um radiologista dentro do hospital. Os médicos e os técnicos em radiologia estão centralizados num único centro e atendem demandas de vários hospitais e centros de saúde. As imagens e os laudos são encaminhados via internet, o que agilizou muito o processo, reduzindo custos".

Fabricante de água de coco e xaxim para estofamentos

Edson Ferman: "Trago uma questão: existe uma empresa no Nordeste fabricante de água de coco. Com as sobras de fibras do bagaço do coco, guardada em seus armazéns, pensou em produzir xaxim para estofamentos, já que para jardinagem é proibida a comercialização. Seria uma nova empresa, independente da fabricante de água de coco. Seria este um novo modelo de negócio?"



Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos: "No momento em que a empresa tem um negócio, que é vender água de coco, e começa a vender o xaxim feito do bagaço de coco, enquadra-se em um daqueles cinco blocos do Modelo Canvas que apresentei no início: criação de um novo mercado, já que atingiu um outro segmento de consumidor. A água de coco quem compra é o consumidor final. O xaxim pode ser o consumidor final, pode ser loja especializada, é outro canal. Dificilmente serão os mesmos consumidores, mas serão utilizados certamente outros canais, outras formas de comunicação. Por isso, considero uma inovação no modelo de negócio. Pode ser uma mudança pequena, não radical, mas é uma mudança sustentadora, um novo modelo de negócio".

Claudio Cardoso: "Todas as melhorias que eu já vi, competitivas, lucrativas em organizações, são sempre muito complexas. Eu nunca vi uma melhoria significativa que não alterasse vários fatores, de educação, tecnologia, forma de ganho, horário de entrada das pessoas. Tudo muda, mesmo para fazer uma pequena mudança. Considero a classificação muito mais como um recurso didático, como necessidade de gerar ferramentas e tecnologias para operar e estimular a inovação. O fato em si, na prática, tem um grau de complexidade muito maior e de co-relacionamento entre vários fatores".

Encerramento e Próximo Encontro

O Fórum foi encerrado e uma nova data de encontro anunciada, com entusiasmo, por Jeovan , representante da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e pelo prof. Marcos: 11 de maio no Pantanal, na base de estudos da UFMS, dentro da reserva.



RELAÇÃO DE PARTICIPANTES

Cláudio Cardoso	FIBA
Ana Maria Pires	UFBA
Jeovan Figueiredo	UFMS
José Augusto Corrêa	Crival
Marco Villas	Convidado
Luiz Fernando Pontes	Banco do Brasil
Luiz Henrique de Lima Araújo	Banco do Brasil
Yara de Sá	Banco do Brasil
Antonio C. Teixeira Álvares	Brasilata
Alexandre Gonçalves	Brasilata
José Miguel Sacramento	FGV-EAESP
Luiz Carlos A. M. Rego	FGV-EAESP
Marcos Augusto de Vasconcellos	FGV-EAESP
Silvana M. S. P. Aguiar	FGV-EAESP
Daisy Grisolia	Pesquisadora do Fórum de Inovação
Adriana Baraldi	FGV-EAESP
Ignacio Garcia	Tree Branding
Alessandra França	Banco Pérola
André Palma	GAC
Carmen R. Santos	ITA
Cristina Fedato	FGV-CES
Edson Fermann	Softex
Elizabeth Freitas	FIBA
Fernando Bettine	BBMapfre
Fernando Picasso	FGV-EAESP
Juliana Suzin	UNISINOS
Luiz Lunkes	Bosch
Maria Tereza Fleury	FGV-EAESP
Miriam Blom	SEDI
Mylene Pítsica Marques	BBMapfre
Paulo Chebat	GAC
Sandra Brait	Votorantim Cimentos
Sandro Valeri	Embraer
Steve Matalon	Convidado
Thaise Graziardio	IEL
Wagner Lapa	Convidado
Afonso Fleury	USP
Fabrizio Salvadé	FGV-EAESP
Elizabeth Urdan	IELRS



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

FÓRUM DE INOVAÇÃO





