





# Quebrando barreiras organizacionais

Como potencializar a competitividade com estratégias inovadoras

POR **FABIAN SALUM, GABRIEL ANDRADE, LUIS FERNANDO LIGUORI E WILSON CRUZ**

Com 167 anos de atuação, o Grupo Freudenberg, de origem familiar alemã, desenvolve tecnologias de ponta, produtos e serviços para mais de 30 segmentos de mercados, atuando em 57 países em todo o mundo. A companhia investe continuamente em inovação, com o objetivo de se diferenciar para impulsionar resultados, seja por meio de produtos ou de serviços. Números, cálculos, supervisão de processos de fabricação e elaboração de planos de manutenção são alguns exemplos das rotinas praticadas por seus técnicos e engenheiros.

O Grupo Freudenberg América do Sul procurou a Fundação Dom Cabral este ano, visando promover a inovação e a sustentabilidade de forma sistêmica em suas empresas da região. No Brasil, são oito companhias ativas que oferecem aplicações

tecnológicas em variados setores, como o têxtil, óleo e gás, alimentício, construção civil, automobilístico, entre outros. Desde 2012, São Paulo é sede do Freudenberg Regional Corporate Center América do Sul (FRCC SA), contato central para as empresas do grupo com operações na Argentina, Chile, Colômbia e Venezuela, o que reforça a importância da região em suas estratégias.

Para materializar o desafio proposto pelos executivos membros do *board* e do comitê estratégico da região, a FDC aceitou o convite, em parceria com a IBM, e desenvolveu a proposta de estabelecer um plano para orientar a Freudenberg América do Sul no alcance dos objetivos estratégicos determinados pela sua sede em Weinheim, Alemanha. O projeto foi batizado com o slogan mundial do grupo – *Innovating Together*.

O professor Fabian Salum, da FDC, coordenador do projeto, idealizou um escopo de trabalho com cinco macroetapas, orientadas para a capacitação do time convidado a representar as empresas do grupo. O desenvolvimento em conjunto de soluções inovadoras, para problemas enfrentados pelas diversas empresas, foi a tônica que conduziria todos os debates nos encontros do projeto.

O desafio começava ali, mas pairava uma inquietação nas discussões de bastidores entre os representantes das empresas e os professores – a incerteza de bons resultados ao final do trabalho, algo muito comum no desenvolvimento de projetos com foco em inovação, pois o risco é uma variável sempre presente nesse contexto.

**DESENVOLVIMENTO DO PROJETO** O projeto *Innovating Together* Brasil começou com uma etapa conceitual para fundamentação e nivelamento de todos os participantes (**Figura 1**). Já no primeiro encontro presencial foram apresentados conteúdos sobre os temas mais importantes para o desenvolvimento do projeto: Estratégias para o Crescimento Sustentável das Organizações, Inovação com Foco na Indústria 4.0, Digitalização e *Learning Machine* e Sustentabilidade na prática e na rotina das organizações. Nessa etapa do projeto, a abordagem conceitual tratou do que há de mais relevante e atual, proporcionando debate e inquietações. Como destacou um dos participantes: “Esses conceitos e exemplos foram como um soco no meu estômago; saio daqui muito sensibilizado com o fato de que existem novos conteúdos e aplicabilidades ao meu alcance”.

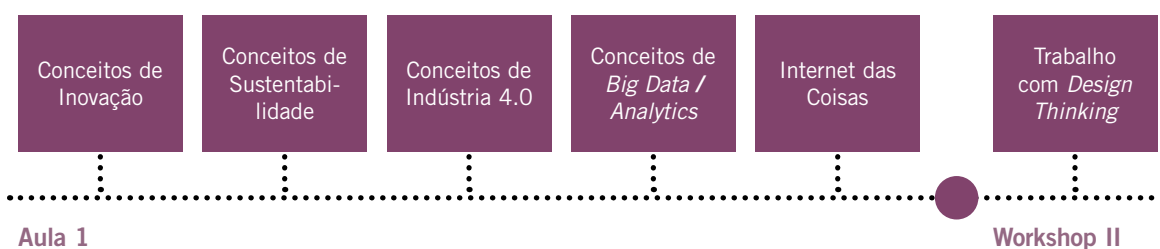
Também foi explorado o que há de mais atual sobre inteligência cognitiva, pelo Diretor de Tecnologia da IBM, o engenheiro Luis Liguori. Convidada a participar não apenas das discussões,

a IBM promoveu uma imersão dos participantes em seu laboratório de *Design Thinking*, em São Paulo, o único da América Latina. A experiência em laboratórios denominados *Think Lab* impulsiona, sobretudo, as dinâmicas de desenvolvimento de produtos e soluções em redes, o que seria cada vez mais presente no projeto dali em diante.

A partir dos insumos conceituais proporcionados pelas abordagens e debates dos temas de estratégia, inovação e sustentabilidade, os grupos de trabalho partiram para a fase de maior esforço – a construção de projetos de inovação. Iniciar juntos, de fato, um projeto de inovação era a realidade que todos enfrentavam, associada ao desafio de entender e estruturar corretamente os seus pontos de partida. O desenvolvimento foi apoiado por um exercício, chamado nas escolas de negócios de “desbloqueio da criatividade”. Orientado e guiado pelos professores da FDC e o time de especialistas em *Design Thinking* da IBM, o exercício se traduziu em um Workshop no *Think Lab* da companhia – laboratório interativo que visa proporcionar aos participantes um ambiente livre para testar ideias e conceber projetos de inovação. O que ficou bem caracterizado no comentário de um participante: “Aqui, podemos brincar de sermos engenheiros e cientistas sem medo de errar”.

O Workshop foi provocativo e educativo. Conduzido em etapas, administradas e controladas pelo tempo pré-estabelecido a cada atividade, o Workshop introduziu o conceito de “personas”, denominação usada para caracterizar o perfil dos *stakeholders* da Freudenberg. Assim, foi possível obter a perspectiva do cliente e de outros envolvidos, o que ajudou a potencializar os resultados das soluções em produtos e serviços do grupo alemão.

FIGURA 1 | INNOVATING TOGETHER BRASIL - TIMELINE



## A PARTIR DOS INSUMOS CONCEITUAIS PROPORCIONADOS NOS TEMAS DE ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, OS GRUPOS DE TRABALHO PARTIRAM PARA A FASE DE MAIOR ESFORÇO – A CONSTRUÇÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

A primeira tarefa proposta foi identificar e caracterizar o contorno de um problema. Nada fácil para a administração do tempo e da expectativa pelos resultados. A “problemática” – fase de compreensão e delimitação de um problema real – impôs um desafio maior. A identificação do problema, por ser relativa às empresas participantes do projeto, precisava ser transversal, visando envolver os negócios do grupo de forma ampla. Portanto, foi necessário propor, priorizar e destrinchar ideias para comporem uma possível solução daquele problema. Ou seja, o objetivo proposto de forma mais ampla.

No olhar dos participantes, grande parte deles exímios engenheiros que atuam há anos em especialidades muito diferentes ou específicas de cada empresa, estava expressa a mais clara demonstração do receio de inovar. Ainda não havia ali, naquela fase, o conforto e o preparo das pessoas para realizar um trabalho que se propunha – pela envergadura desafiadora encomendada a todos – a ser um produto de percepção de valor, que pudessem ser considerado transversal para as empresas do grupo Freudenberg América do Sul.

Destaca-se aqui a necessidade de trabalhar em equipes, nas quais a diversidade seria fundamental para o desenvolvimento de um novo assunto a ser tratado por eles. Cada empresa do grupo apresentava especificidades, tanto em produtos como em processos e Governança. Dessa forma, para embasar o desenvolvimento das atividades, a metodologia de *Design Thinking* foi definida como técnica de trabalho condutora, para que rompesse essa aparente e inicial barreira da inovação, transmitida ou sinalizada pelos participantes.





## OS GRUPOS DE TRABALHO DESENVOLVERAM PLANOS DE AÇÃO QUE FOCAVAM ATIVIDADES CRIADAS PARA VIABILIZAR O AMADURECIMENTO DAS SOLUÇÕES

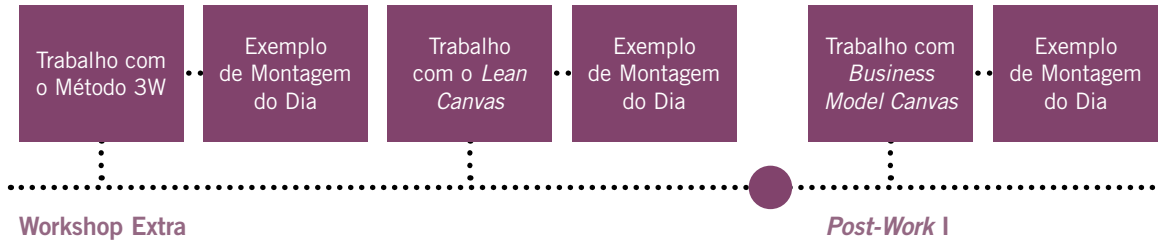
Mais do que a elaboração de diagramas de valor, post-its com ilustrações colados nos painéis, conversas quase intermináveis para melhor exposição e compreensão de ideias ou fragmentos delas, o trabalho finalizou com o apoio de gráficos ou quadrantes que priorizavam essas ideias.

Assim, foi delimitado o problema central das empresas do grupo, validado em consenso absoluto: “nossos clientes não têm conhecimento e nem condição de se apropriarem das vantagens e valor agregado que os produtos e serviços podem ofertar conjuntamente. É necessário apoiá-los para essa melhor e potencial compreensão”.

Apesar da clara definição do problema central, nem tudo era visto com exatidão, resultado de um teorema ou equação matemática. Em outras palavras, não havia uma resposta certa como se busca nas ciências exatas. Era grande o desafio de transformar esse delimitado problema em potenciais soluções e, sobretudo, em oportunidades de novos negócios para o grupo empresarial. Muitas ideias estavam lá para serem trabalhadas, porém era necessário organizá-las melhor para que o programa avançasse adequadamente. Para isso, dois *clusters* focais foram criados para facilitar o dispêndio de energia e serem coerentes com o tempo. O primeiro, intitulado de “Monitoramento Remoto”, e o segundo, de “Orientação à Venda de Serviços”, possibilitaram a priorização e organização das ideias centrais geradas até então.

Mas isso não bastava, já que os participantes ainda não estavam imersos na perspectiva de olhar para o negócio Freudenberg e o potencial de geração e oferta de valor para o cliente. Outras metodologias, como o *Lean Canvas* e o *Business Model Generation-Canvas*, foram então apresentadas aos

FIGURA 2 | INNOVATING TOGETHER BRASIL - TIMELINE



participantes, como ferramental de trabalho complementar e concreto (Figura 2). Dessa forma, promovemos novas discussões sobre as possíveis “dores” e “ganhos” que os clientes poderiam ter com a materialização de projetos e protótipos para a oferta dessa solução.

Iniciava-se então, uma nova discussão dentro do grupo, mais rica em termos qualitativos, sobre o que de fato poderia potencializar a visão dos clientes Freudenberg quanto à geração de valor para eles. A discussão serviu como uma base de fundamental importância para a criação de projetos e protótipos mais tácitos e aplicáveis. Mesmo porque não se podia perder de vista a validação e aprovação do Comitê Executivo de todas as empresas, representadas pelos CEOs do grupo Freudenberg. Um encontro do Comitê, previamente agendado, coincidiria com o encerramento das atividades previstas para esse trabalho focado na inovação pragmática e concreta.

Por fim, foram introduzidas as fichas de projeto, instigando os participantes a trabalharem nas soluções propostas com maior disciplina e rigor. Essas fichas foram usadas para organizar e delimitar, com maior riqueza e organização de detalhes, a descrição clara dos objetivos, escopo do trabalho, equipe e responsabilidades, bem como os resultados esperados no curto e médio prazo. Com o uso desse modelo estruturante, as equipes deteriam sistematicamente as informações básicas e padronizadas para que, em qualquer momento, fosse revisitado o foco do trabalho proposto e validado.

**SOLUÇÕES INOVADORAS E TRANSVERSAIS** As dificuldades no tratamento de soluções inovadoras pareciam amenas. Apenas pareciam, pois à

medida que avançavam as atividades promovidas nos encontros presenciais, previamente agendados com a equipe da FDC e IBM, o funil que testava as etapas e as soluções apresentadas convergia cada vez mais para uma solução transversal ou *cross company*, como foi dito em reunião presencial do time, para um dos apoiadores e entusiastas do projeto: Matthias Messer, *Head* do *Corporate Scouting* Freudenberg, com sede em Weinheim, Alemanha. A preocupação agora não era mais com a quantidade de ideias geradas, mas, sobretudo, com sua aplicabilidade no mercado, custo de investimento e potencial retorno ou, ainda, rentabilidade para o negócio Freudenberg.

Mas o programa não parava por aí. Visando mensurar o retorno financeiro e testar a adaptabilidade dos projetos em uma perspectiva mais prática, os grupos de trabalho, por meio do *Business Model Canvas*, desenvolveram modelos de negócio em intensos e aprofundados debates. O programa ganhava forma e, mais do que isso, surgiam soluções cada vez mais palpáveis.

No entanto, faltavam alguns fundamentos essenciais nos projetos de inovação, como chegar a realizar testes ou protótipos, além de determinar o modo de criação de um canal para validação das ideias propostas com os clientes. Buscava-se materializar ou tangibilizar essas soluções, como forma de transformá-las em projetos de inovação e não apenas ideias soltas.

Para isso, os grupos de trabalho desenvolveram planos de ação que focavam, prioritariamente, atividades criadas para viabilizar o amadurecimento das soluções. Líderes e colíderes foram definidos para cada grupo, visando atribuir mais responsabilidades, agilidade e delegação das fren-

## O QUE VIMOS DALI POR DIANTE FORAM IDEIAS MATERIALIZADAS E VALIDADAS PELOS PROJETOS DE INOVAÇÃO, POR MEIO DE TESTES REALIZADOS E COMPARTILHADOS COM TODOS OS ENVOLVIDOS

tes de trabalho, para alcançar maior produtividade do grupo, bem como controlar prazos previstos para as ações determinadas.

O que vimos dali por diante foram ideias materializadas e validadas pelos projetos de inovação, por meio de testes realizados e compartilhados com todos os envolvidos (Figura 3). Os resultados desses testes, físicos ou não, foram apresentados e contribuíram para a alavancagem dos projetos relativos ao alcance de produtividade para as empresas do grupo. O programa alcançava seus primeiros ganhos tácitos, no que se refere aos resultados inicialmente mensurados e compartilhados. O que não descaracteriza o que já se sabe dentro das organizações, já que as dificuldades de um projeto de inovação podem ser cruciais para alcançar a viabilidade das soluções. Nesse aspecto, a disciplina e resiliência são habilidades internas ou componentes que um grupo heterogêneo deve possuir, de forma bem amadurecida.

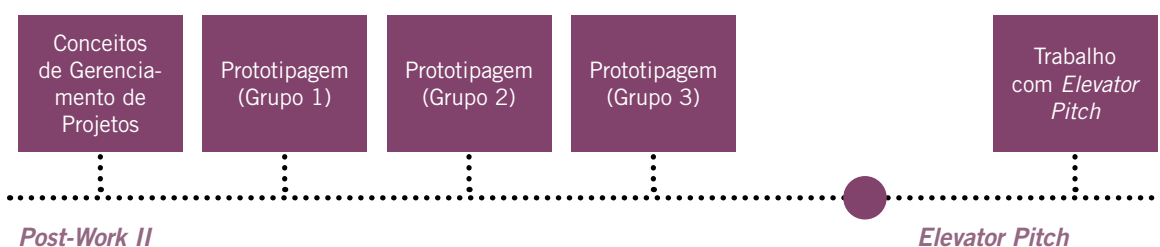
A seleção e desenvolvimento técnico das soluções apresentavam encaminhamentos muito satisfatórios diante do trabalho desenvolvido até então. Por outro lado, um tema emergia como

fundamental para viabilizar os projetos, do ponto de vista financeiro – a apresentação interna e final para o *board* ou comitê de executivos do Grupo Freudenberg América do Sul, que já tinha data e agenda marcadas. Com a perspectiva de resultados concretos junto a grandes clientes, de nada adiantava o trabalho desenvolvido até então, se não fosse financiado e apoiado internamente, para que pudesse alcançar ganhos de escala e aplicabilidade. Para isso, foram introduzidos a técnica de apresentações de alto impacto e o conceito de *Elevator Pitch* – muito utilizado para apresentações estruturadas em curto espaço de tempo a públicos-alvo – e trabalhados com os participantes, pelos professores da FDC com apoio da equipe da IBM, no último evento presencial. Os conceitos compartilhados serviram como fase preparatória. Dessa forma, os participantes tiveram acesso ao último conteúdo previsto pela FDC em termos de método de trabalho, técnicas de pesquisa e desenvolvimento de projetos inovadores e, por fim, ferramentas que pudessem potencializar e sintetizar as apresentações com foco em alto impacto.

Potencial de crescimento de até 10 vezes no faturamento de uma determinada empresa em um segmento de negócio e redução de até 40% nos custos de manutenção de máquinas e equipamentos são alguns exemplos de resultados materializados e possibilitados pelos projetos inovadores desenvolvidos no programa *Innovating Together*, com a FDC e a IBM.

Porém, mais do que tratar de assuntos voltados para a inovação ao longo de quase seis meses de trabalho ininterruptos, contar com o apoio de empresas como a IBM, que se dedicam a desenvolver respostas para as novas demandas da sociedade, permitiu que o desenvolvido e alcançado pelos

FIGURA 3 | INNOVATING TOGETHER BRASIL - TIMELINE



participantes do Grupo Freudenberg América do Sul se tornasse um verdadeiro legado.

Esse resultado deve ser divulgado cada vez mais, trazendo a inovação de forma concreta, factível e tática tanto para as empresas do grupo Freudenberg como para outras organizações de diferentes setores. Isso só será possível se for tratado de forma processual e sistêmica, e não apenas como um projeto esporádico. Essa é mais uma evidência de que o conhecimento e a prática andam de mãos dadas para superar os desafios e as dificuldades enfrentadas pelas empresas, quando o assunto é baixa produtividade ou custos de operação elevados. O projeto inovador desenvolvido pela Fundação Dom Cabral se propôs e comprovou que veio para quebrar barreiras organizacionais, antes consideradas imutáveis ou intransponíveis.

#### DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES

“Destaco as novas ferramentas oferecidas. Eu desconhecia as metodologias Canvas, *Design Thinking*, etc. O projeto me forçou, nestes últimos quatro meses, a me dedicar às leituras e buscar novos conhecimentos.”

“Sair da caixa também; estamos tão dentro dos problemas que nos acostumamos e convivemos com eles, ao invés de resolvê-los. Debater os problemas de outras empresas também foi muito bom.”

“Temos uma força tecnológica muito grande, mas precisamos aproveitar melhor este potencial. Muita gente não se conhecia. A cultura da empresa se enraíza com a convivência *intercompanies*.”

“Uma experiência diferente e grata do quanto conseguimos evoluir. Temos um papel muito importante daqui para frente. Temos de fazer a roda girar. Passar isso para frente é fundamental. Sinergias entre empresas podem ser exploradas.”

---

**FABIAN SALUM** é professor da Fundação Dom Cabral, com atuação em Estratégias Competitivas, Modelos de Negócio e Inovação.

---

**GABRIEL ANDRADE** é bolsista de pesquisa FAPEMIG do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

---

**LUIS FERNANDO LIGUORI** é CTO da IBM Brasil e membro da Academia de Tecnologia da IBM.

---

**WILSON SANTOS** é *Technical Sales Manager* da IBM Brasil.

---

Agradecemos ao Grupo Freudenberg América do Sul, representado por Enrique Garcia, Simone Sá e Fabiana Maciel, pelo apoio na revisão e autorização para publicação deste artigo, e a todo o time da IBM Brasil que participou ativamente da execução do projeto, com a contribuição técnica e complementar necessária para o alcance dos objetivos esperados. Agradecemos também a contribuição e participação dos professores da Fundação Dom Cabral, Heiko Spitzbeck e Hugo Tadeu, que muito agregaram com suas pesquisas e conhecimento.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BROWN, Tim. *Design thinking*: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação*: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2012. 320 p.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert D. *As regras da inovação*: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; ROSSI, Anderson; SAVAGET, Paulo. Criando as condições para inovar. *DOM*: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 8, p. 36-43, mar. 2009.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R.; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.