



# ESTUDO DE CASO



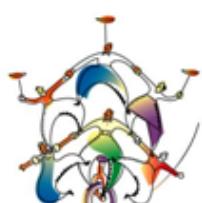
» Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.

EMPRESA RIOAR

## AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Como desenvolver a cultura de inovação  
na empresa?

**N**a região do Alto Vale do Itajaí, empresa desenvolve método eficaz para incentivar inovação e é reconhecida pelo Prêmio MPE 2015, na categoria Destaque de Inovação.



**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MÍCRO E PEQUENAS EMPRESAS

**SEBRAE**

**MBC**  
MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO

**GERDAU**

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA  
QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**Empresa vencedora do Prêmio MPE Brasil 2015**



## INTRODUÇÃO

*Conheça a história da empresa e o dilema que ela enfrentou antes de conseguir sucesso com os negócios.*

Integrando a pneumática, a hidráulica e a elétrica, a Rioar Automação Industrial oferece soluções em automação nos segmentos industriais. A empresa atua no Alto Vale do Itajaí, região central em Santa Catarina e faz parte da Associação Empresarial de Rio Grande do Sul (ACIRS).

Para atuar nesse competitivo mercado, é preciso inovar. Entretanto, em meados de 2011 e 2012, a empresa enfrentou dificuldades em buscar ideias para novos produtos e serviços. Também percebeu que os processos e procedimentos internos poderiam ser melhorados; mas não havia, na empresa, incentivo a processos de melhorias, mudanças e inovações.

Como consequência, a empresa começou a sentir baixas em seu mercado em alguns serviços prestados, sinalizando **uma mudança na demanda que não estava sendo acompanhada efetivamente pela Rioar. O faturamento? Havia caído 28%.**

A empresa logo percebeu que deveria incentivar a cultura da inovação. Mas como fazer isso?

## DILEMA EMPRESARIAL

*Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito acima, a empresa se deparou com o seguinte dilema.*

## CONTEXTO

*O contexto é fundamental para compreender a dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão.*

De 2006 a 2008, de acordo com dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE, a taxa de empresas da indústria que inovaram foi baixa: 22,9% investiram em produto novo para a empresa; 4,1% em produto para o mercado; 32,1% em processo novo pra empresa; e 2,3% em processo novo para o mercado. Trata-se de índices pouco significativos, a despeito das iniciativas do governo, a partir de 2003, para mudar o cenário, com a criação da Lei da Inovação (10.973/2004) e da Lei do Bem (11.196/2005).

O empresário Pedro Passos, sócio-fundador da Natura, acredita que as empresas brasileiras não inovam porque não precisam, já que a maioria exportaria matéria-prima ou venderia apenas para o mercado interno. Mas, para indústria, o cenário tem sido diferente: com o crescimento da competitividade de produtos externos e internos, a inovação deve ser incorporada à cultura organizacional.

## Como desenvolver a cultura de inovação na empresa?

# SOLUÇÃO DO DILEMA

*Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento. Conheça as medidas adotadas para a resolução do dilema deste caso.*

A solução encontrada pela Rioar foi estabelecer um Grupo de Inovação na empresa. O Grupo de Inovação (GI) consiste em uma reunião mensal de duas horas, em que os colaboradores participam para analisar os indicadores de desempenho do mês anterior e debater planos de ação para busca de metas e objetivos. Além disso, **são discutidas as ideias sugeridas pelos colaboradores para desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.** Embora a participação seja voluntária e o grupo ocorra fora do horário de trabalho, a adesão tem sido de 100%.

No âmbito do grupo, são realizadas dinâmicas, treinamentos sobre inovação, apresentação de casos de sucesso de atendimento e outros. Todas as atividades possuem o objetivo de desenvolver o paradigma de inovação na forma de pensar dos colaboradores.

## **Metodologia de implantação de novas ideias**

Em geral, o colaborador se sente motivado e reconhecido por ter sua nova ideia implementada. Para que isso aconteça, as ideias sugeridas passam pelas seguintes etapas:

**1<sup>a</sup> etapa – levantamento de ideias:** o colaborador escreve sua ideia em post-it e cola na cartolina, que fica em espaço próprio da empresa. É simples assim: teve uma ideia? Deixe que os demais colaboradores da empresa vejam!

**2<sup>a</sup> etapa – seleção:** as ideias expostas no grande banco de ideias da Rioar são discutidas nos grupos de inovação. A cada reunião do grupo, duas ideias são analisadas: as ideias estão adequadas aos ideais e objetivos da empresa? Consideram o contexto de mercado?

**3<sup>a</sup> etapa – definição de recursos:** é hora de levantar os custos necessários para a implantação da ideia. Caso se trate de novo produto, é formada uma equipe de desenvolvimento para análise de viabilidade. E claro: o dono da ideia participa de todo o processo.

**4<sup>a</sup> etapa – implementação:** o gestor responsável pela área da empresa mais adequada para execução da ideia elabora e coordena plano de ação para a implementação.

**5<sup>a</sup> etapa – aprendizado:** ao fim de cada ano, as ideias implementadas são analisadas. Os autores das ideias implementadas são sempre premiados ao fim do ano: ou por uma porcentagem do retorno que trouxeram ou pelo faturamento obtido ou por um valor fixo quando o retorno não é quantitativo. A melhor ideia do ano também recebe uma bonificação extra.

---

**>> De 2012 a 2016, o Grupo de Inovação recebeu 116 sugestões e implementou 70. Destas, 49 foram ideias de novos produtos e serviços. <<**

As etapas nos demonstram que, para que o Grupo de Inovação funcione, não basta a realização da reunião mensal: cada fase é fundamental para que o grupo seja um sucesso.

A **responsável** por coordenar todo o processo é a gestora administrativa Luana Cristina Theis. Todo o processo é documentado em uma planilha, que demonstra a evolução das ideias, além do valor investido e o retorno obtido com cada uma. Ou seja: existe **controle** de tudo que é feito. Além disso, um grupo responsável pelo desenvolvimento se reúne semanalmente para garantir o andamento das ações relacionadas ao Grupo de Inovação.

A empresa também utiliza os indicadores de desempenho da metodologia BSC (Balanced Scorecard), em que dois indicadores estão atrelados à inovação: a meta de 15% de faturamento total ser decorrente da venda de produtos próprios da empresa e a meta de implantação de uma nova ideia a cada três meses. Ousado, não é? Mas dá certo quando todos os colaboradores trabalham para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Com o tempo, o Grupo de Inovação passou a ter vasta **abrangência** na empresa. Além de todos os colaboradores participarem do projeto, os clientes também podem sugerir ideias ou até serem parte de parcerias na criação de equipamentos.

O monitoramento e a boa gestão da prática permitiu sua **continuidade**. O Grupo de Inovação já é executado há anos. Durante esse tempo, o processo passou por muitas mudanças. Por exemplo: nas reuniões, foram incluídos os indicadores de desempenho logo na abertura, para que todos já começassem a reunião pensando nas metas e objetivos da empresa.

O **refinamento** da prática foi fundamental. No começo, o foco do grupo era disseminar o conceito de inovação e a ideia de que pequenas empresas também podem inovar de formas simples. Depois, com o amadurecimento dos colaboradores, o foco passou a ser desenvolver pessoas mais criativas e apresentar novas formas de buscar mais ideias, por meio de dinâmicas que trouxessem ferramentas para inovação e valorizassem o trabalho em grupo e o pensamento no cliente.

A melhoria dos resultados do grupo foi notável. No início, surgiam muitas ideias de fácil aplicação, mas sem valor efetivo (que, com o tempo, passaram a ser classificadas como sugestões). Depois, as ideias de novos produtos e serviços ou de processos que realmente trariam resultados significativos para a empresa passaram a ser maioria. Parte da melhoria nos resultados foi decorrente do aprimoramento das formas de levantamento de ideias. Uma forma utilizada é a pesquisa de problemas e necessidades dos clientes, que servem de base para as dinâmicas das reuniões, realizadas com as ferramentas de *Design Thinking*.

Como a prática não se restringe apenas a um setor da empresa, também podemos dizer que é uma prática em que está presente o **inter-relacionamento**. Ou seja, várias unidades são envolvidas para o levantamento, o planejamento e a execução das ideias. A **cooperação** também é um fator estratégico da prática, já que todos da empresa participam – e em nível de igualdade, o que permite uma melhor integração e de maneira mais informal.

---

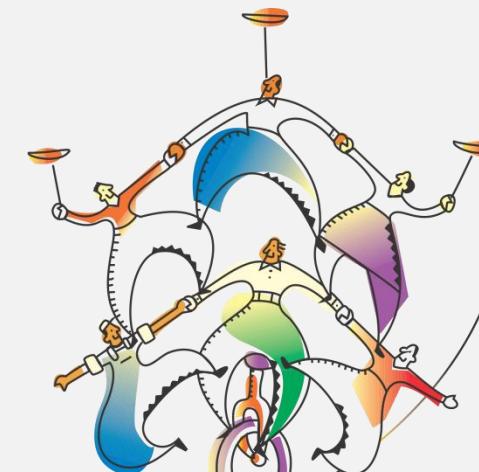
**>> O Grupo de Inovação trouxe o aumento de 12% na satisfação dos colaboradores e a redução de 5% dos custos da empresa. <<**

A prática também possui **coerência** com a visão de futuro da empresa de ser uma indústria reconhecidamente inovadora em seu mercado e com as estratégias de busca de novos mercados e aumento da porcentagem de produtos próprios vendidos com maior valor agregado. A inovação está presente em sua missão, visão e valores e é a base dos objetivos do planejamento estratégico da empresa.

Os resultados do Grupo de Inovação foram surpreendentes: de 2012 a 2016, houve aumento de 12% na satisfação dos colaboradores. As inovações referentes a processos também permitiram uma redução de cerca de 5% dos custos da empresa. E tudo isso devido, em grande parte, ao alto engajamento dos colaboradores: foram cerca de 200 ideias e sugestões recebidas neste período – e 50% foram implementados.

Os colaboradores passaram a ser mais **proativos** e a se anteciparem aos problemas. A prática permitiu que a empresa transformasse a inovação em um processo contínuo dentro da empresa. Deste modo, a empresa passou a ser proativa no desenvolvimento de produtos adequados para os clientes.

Desenvolvimento da cultura da inovação, melhoria contínua dos produtos, serviços e processos e o novo posicionamento da empresa como inovadora e focada no cliente são outros ganhos obtidos. Além disso, a prática também impactou na redução da rotatividade dos colaboradores e na satisfação de colaboradores e clientes.



## **MPE Brasil**

### **PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*Com a prática do Grupo de Inovação, a RIOAR Automação Industrial foi vencedora nacional do Prêmio MPE 2015 na categoria Destaque de Inovação.*



# FECHAMENTO

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

Com as melhorias obtidas na empresa após a adoção do Grupo de Inovação, a empresa percebeu que é fundamental incentivar a cultura de inovação e a melhoria constante do negócio.

Quando começou a implantar o processo, em 2012, a empresa mal sabia que iria, além de conseguir reverter a queda de 28% do faturamento, conseguir resultados tão expressivos na motivação dos colaboradores e na geração de novos produtos.

O reconhecimento final de sua prática veio com a primeira colocação nacional na categoria Destaque de Inovação do Prêmio MPE Brasil 2015, realizado por Sebrae, MBC e Gerdau, com apoio técnico da FNQ. Agora, o caminho é continuar inovando e se destacando no mercado.

## QUESTÕES

Leia as perguntas abaixo e faça uma reflexão sobre as informações apresentadas neste estudo de caso.

- >> O que colaborou para agravar o dilema da empresa?
- >> Quais outras formas de implantar a cultura da inovação em uma empresa?
- >> Quais foram os elementos-chave para o sucesso da prática?
- >> O que a empresa poderia ter feito para obter melhores resultados?
- >> Identifique as 10 características de uma boa prática da FNQ e discuta a relevância desses aspectos para o Grupo de Inovação: metodologia, responsabilidade, controle, abrangência, continuidade, refinamento, coerência, cooperação, proatividade e inter-relacionamento.

# FICHA TÉCNICA

---

## INFORMAÇÕES DO CASO

**TÍTULO** Como desenvolver a cultura de inovação na empresa? O caso da Rioar Automação Industrial

**RESUMO** Estudo de caso da empresa vencedora do Prêmio MPE 2015, na categoria Destaque Inovação.

**AUTORIA** Tajla Medeiros

**IDIOMA** Português

**DATA DE PUBLICAÇÃO** Outubro/2016

## INFORMAÇÕES DA EMPRESA PROTAGONISTA

**RAZÃO SOCIAL** RIOAR Automação Industrial Ltda.

**NOME FANTASIA** Rioar Automação Industrial

**CIDADE (UF)** Rio do Sul (SC)

**FUNDADA** 1995

**FUNCIONÁRIOS** 21