

Por Caroline Martin  
Especial para *O Papel*



## ELDORADO BRASIL APRESENTA PLATAFORMA INTERATIVA PARA O SEU PROGRAMA DE INOVAÇÃO

A Eldorado Brasil lança neste mês a nova plataforma do Inovar – programa de inovação que incentiva os colaboradores da área industrial a propor soluções inovadoras que ajudem a aprimorar o processo fabril e a rotina de trabalho. Criado em 2015, o Inovar já computou mais de 500 ideias, muitas delas já implementadas nas áreas produtivas, resultando em processos mais estáveis e eficazes.

Com a ferramenta recém-lançada, os usuários passam a fazer suas contribuições de qualquer dispositivo com acesso à internet. “O programa tem um formato similar ao de uma rede social. Além de ter uma interface simples e acessível, favorece a interação entre os colaboradores”, conta Leonardo Pimenta, gerente de Controle Técnico da companhia, sobre a novidade. O incremento da ferramenta visa a uma série de benefícios tanto aos colaboradores quanto à empresa. A primeira delas é a promoção do trabalho em grupo. “Mais de 65% das ideias são coletivas”, informa Pimenta, que dá mais detalhes na entrevista a seguir.

**Pimenta:** “No primeiro ano do Inovar, os dez primeiros colocados levaram a um retorno médio de 30 milhões para a empresa”

**O Papel** – O que é o programa Inovar e como surgiu a iniciativa dentro da Eldorado?

**Leonardo Pimenta, gerente de Controle Técnico da Eldorado Brasil** – O Inovar é um programa de inovação que incentiva os colaboradores da área industrial a propor novas soluções quantitativas, com impacto direto nos resultados na companhia, e qualitativas, que ajudem a aprimorar o ambiente e a rotina de trabalho. A iniciativa surgiu em 2015, quando tínhamos um planejamento de incentivar a prática da inovação internamente. Como na Eldorado toda a inovação é incremental, voltada a melhorias de processo, de produtividade e qualidade do produto, identificamos que era preciso nos dedicarmos à consolidação do conceito de inovação na nossa rotina operacional. Para atingir todos os postos da área industrial, então, decidimos lançar o programa Inovar. Em paralelo a essa demanda, também percebemos que tínhamos de criar uma maneira formalizada de aplicar a meritocracia. Desde o *startup* da fábrica, em 2012, víamos excelentes ideias trazendo ótimos resultados à empresa, mas precisávamos de um critério para selecionar as sugestões a serem colocadas em prática e premiá-las ou dar algum outro tipo de incentivo. Era preciso ter uma conduta justa com nosso time. Com base nesse contexto, pensamos em criar um programa de inovação centrado inicialmente num programa de ideias para incentivar a criatividade, que atingisse toda a diretoria industrial.

**O Papel** – Como ele começou a ser colocado em prática e como evoluiu ao longo dos últimos anos?

**Pimenta** – Criamos um programa com um padrão bem estruturado: o sistema continha um passo a passo para cadastramento de ideias e os usuários eram organizados como no nosso sistema de fábrica. Lançamos o programa em julho de 2015 e em setembro de 2016 já computamos 210 participações. Estipulamos que os ciclos seriam feitos de setembro a setembro, data anterior ao fechamento do *budget* anual, pois grande parte das ideias acabava entrando no orçamento da empresa para o ano seguinte. Dessa forma, também teríamos tempo hábil de premiar os vencedores no final de cada ano. É válido esclarecer que, embora o ciclo todo leve um ano para chegar à etapa final de premiação, as ideias podem

ser dadas durante a nossa rotina operacional. Como a Eldorado tem um organograma bem simples, montamos o programa de forma a fazer com que a inovação seja parte da gestão do dia a dia dos líderes de todas as áreas. Ou seja, o programa não está vinculado apenas à área de Tecnologia, por exemplo, ou a qualquer outra. O responsável pela gestão de determinada área, seja uma área produtiva ou de apoio, é também responsável por fazer a gestão das ideias dos colaboradores da sua área. Ao fazer isso, conquistamos o objetivo de descentralizar o processo de inovação. Na prática, o formato do programa facilitou muito a comunicação entre líderes e liderados. Essa facilidade também criou um espírito maior de inovação, não só em áreas que teoricamente têm mais potencial para serem inovadoras, mas em todas as outras. A colaboração mútua alavancou o programa rapidamente. O segundo ciclo do Inovar, que registrou ideias de 2016 a 2017, somou mais de 300 participações.

**O Papel** – Qual é a taxa de aproveitamento das ideias e qual é a média de retorno financeiro para a empresa?

**Pimenta** – A partir do momento em que a ideia é lançada, o primeiro filtro é feito pelo líder direto do profissional que contribuiu com o programa. Esse líder seleciona os projetos com viabilidade prática. Desse total de projetos selecionados, conseguimos implementar 70%. Todo o nosso ganho de produtividade registrado nos últimos anos e nossos ganhos de redução de custos foram advindos de pequenos projetos, e boa parte deles saiu do programa de ideias, com o orçamento bem ajustado. Hoje, a Eldorado destaca-se pelo menor custo de produção e maior produção de fibra curta em linha única do mundo, sem ter feito nenhum grande investimento direcionado à alavancagem de produção. Foram ganhos pequenos que levaram a todos os resultados positivos conquistados nos últimos anos. No primeiro ano do Inovar, os dez primeiros colocados levaram a um retorno médio de R\$ 30 milhões para a empresa.

**O Papel** – Alguma área, em especial, destaca-se pelo número de contribuições?

**Pimenta** – No primeiro ano do programa, a maioria

das ideias veio da área de produção. No ano passado, no entanto, a área de manutenção ganhou destaque pelo número de participações. Os próprios colaboradores, a partir de um esforço da liderança da área, tomaram a iniciativa de se desafiar e fizeram campanhas internas entre eles para incentivar a contribuição. Apesar de ser uma área que tende a ser mais acanhada para propor mudanças, os resultados foram notáveis: eles dispararam no registro de ideias e aparecem hoje como a área mais colaborativa. Isso só reforça que estamos no caminho certo ao ampliar as oportunidades para que todos participem.

**O Papel** – Por que a empresa decidiu mudar o programa, implantando a nova plataforma de interação?

**Pimenta** – Alguns colaboradores apontaram a possibilidade de melhorias do próprio programa. Além disso, por mais que promovêssemos um evento interno, com premiação aos primeiros colocados e brindes menores aos demais, acreditávamos que ainda não era uma forma justa de retribuir e continuar incentivando a todos, já que das últimas 300 ideias dadas ao longo do último ano, foram selecionadas apenas 20 sugestões (as dez melhores qualitativas e as dez melhores quantitativas). A partir das nossas novas demandas, então, a AEVO, empresa parceira que trabalhou no desenvolvimento do software para a Eldorado, apresentou uma plataforma totalmente inovadora, com a mesma base das principais redes sociais disponíveis atualmente. A nova plataforma permite o acesso de qualquer dispositivo móvel, inclusive fora da fábrica, e, além de computar as ideias, permite que todos os usuários as visualizem. Os colaboradores têm a possibilidade de dar *like* nas ideias, comentá-las e assim por diante, aumentando as formas de interação do programa.

**O Papel** – Quais benefícios a empresa almeja com essa diferente forma de interação e com as demais novidades promovidas pela nova plataforma?

**Pimenta** – Com a interação entre o criador da ideia e os demais colaboradores, as discussões ganham patamares mais profundos. Se uma pessoa da área de Produção der uma ideia, um colaborador da área de Suprimentos pode complementar, criando um mecanismo totalmente integrado de gestão do conhecimento na fábrica. Também conseguiremos fazer classes de ranqueamento dos colaboradores. Classificando, por exemplo, os profissionais que mais dão ideias, poderemos premiar pelo esforço, por toda a motivação que tiveram ao pensar em novas contribuições, mesmo que elas não se destaquem pelo retorno financeiro à empresa. Poderemos, ainda, classificar o colaborador mais empreendedor ou aquele que mais contribui com ideias alheias, agregando conhecimentos interessantes ao que foi proposto pelo colega. O programa permite ações totalmente colaborativas e faz com que todo o conhecimento da empresa se integre a partir da troca de mensagens

e das participações, realizando uma gestão de conhecimento e atingindo todos os níveis da operação. Outro aspecto interessante da nova plataforma é que cada colaborador tem uma página exclusiva e vai acumulando pontos. Ao dar uma ideia, soma uma pontuação, ao receber *likes*, ganha mais pontos, alguém colabora, complementando a ideia dele, também ganha mais pontos. O intuito é criar uma espécie de programa de milhagem, que resulta em um pacote de benefícios, de acordo com a pontuação atingida. Os prêmios partem de brindes simples e vão até premiações de valor agregado maior, lembrando que a pontuação é cumulativa e pode ser estendida ao próximo ano. Além disso, em paralelo ao programa geral de ideias, queremos trabalhar com diversas campanhas na nova plataforma. Estamos planejando, por exemplo, chamadas específicas às práticas de conservação de energia. A plataforma, portanto, irá facilitar o desenvolvimento de trabalhos mais específicos, direcionados a objetivos pontuais.

**O Papel** – Qual é a importância deste tipo de ferramenta à indústria de celulose atual, que está inserida em um contexto de transformação, com os avanços dos conceitos de **Indústria 4.0**?

**Pimenta** – A ferramenta potencializa a interação de toda a cadeia produtiva, criando um ciclo contínuo de troca de conhecimento, que tende a se fortalecer cada vez mais. Há três grandes fatores incentivadores do programa, que seguimos tendo como máxima e que vão ao encontro da realidade atual e futura. O primeiro fator é a intenção de criar a cultura da inovação e de valorização das pessoas na empresa. Possibilitamos uma tomada de risco um pouco mais alta no dia a dia justamente para incentivar os colaboradores a fazerem o melhor com menor custo. O segundo diz respeito à gestão do conhecimento, aspecto complexo em indústrias tradicionais como a de celulose. Durante muitos anos, pessoas que detinham determinado conhecimento, praticavam aquilo até se aposentarem e eram vistas como detentoras de tal conhecimento. Era difícil extrair a experiência dos colaboradores mais velhos. Hoje em dia, o cenário já é outro: funcionários que há cinco anos eram estudantes já são líderes de equipes – o que mostra que a Eldorado vem conseguindo distribuir seu conhecimento internamente. Programas como o Inovar promovem ainda mais a difusão do conhecimento. Uma vez registrada no sistema, uma ideia nunca deixará de fazer parte da Eldorado. O último fator incentivador está ligado ao fortalecimento da meritocracia. Quando pensamos em promover um colaborador ou dar algum tipo de destaque a ele, por exemplo, consideramos uma série de métricas. Com a nova ferramenta, teremos como mensurar se o funcionário é inovador. Ou seja, a plataforma atuará também como uma ferramenta de gestão de pessoas. A nossa ideia é estender o programa a outras diretorias, incluindo a Florestal, extrapolando a prática ao ambiente externo à fábrica futuramente. ■