

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCIO FABIANO DE OLIVEIRA

**O IMPACTO DA LEI DO BEM**

Estudo de Caso em uma multinacional de cosméticos

SÃO PAULO

2018

MARCIO FABIANO DE OLIVEIRA

**O IMPACTO DA LEI DO BEM**

Estudo de caso em uma multinacional de cosméticos

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe

SÃO PAULO

2018

Oliveira, Marcio Fabiano de.

O impacto da Lei do Bem / Marcio Fabiano de Oliveira. - 2018.  
129 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Incentivos fiscais - Brasil - Legislação. 2. Empresas - Inovações tecnológicas. 3. Inovações tecnológicas. 4. Cultura organizacional. 5. Cosméticos - Indústria - Estudo de casos. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.2::62.001.6(81)

MARCIO FABIANO DE OLIVEIRA

**O IMPACTO DA LEI DO BEM**

Estudo de caso em uma multinacional de cosméticos

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

**Data de aprovação:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Denise Poiani Delboni  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Luciana Haddad Ferreira  
Membro Externo

*À minha esposa Ana Cláudia, pelo seu apoio incondicional e à minha mãe Joaquina Amaro de Oliveira e meu pai Joaldo de Oliveira, por sempre terem acreditado nos meus sonhos.*

## RESUMO

Este trabalho apresenta um Estudo de Caso relacionando a Lei nº 11.196/2005 com o estabelecimento de uma cultura de inovação em uma empresa multinacional de cosméticos, em sua sede brasileira. A legislação, também conhecida como “Lei do Bem”, oferece incentivos fiscais às empresas que investem em inovação no mercado nacional, o que permite o desenvolvimento de centros de pesquisa, formação de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia, ligados às ações e iniciativas empresariais. Observou-se que, além de fomentar a inovação, a Lei também pode ser utilizada como precursora da implantação de uma cultura de inovação nas organizações, gerando novos processos internos e qualificação dos trabalhadores, agregando valor às iniciativas individuais e à organização. A pesquisa é realizada de forma qualitativa, na forma de um Estudo de Caso, que se fundamenta sobre pesquisa documental e entrevistas com pessoas chave na empresa. Os dados coletados na pesquisa apresentam a vinculação entre a adoção da Lei do Bem na empresa, a criação de novas áreas e a implantação de um novo centro de pesquisa e desenvolvimento, investigando: 1) as demandas primárias e secundárias que motivaram a adoção da Lei; 2) as dificuldades e vantagens decorrentes da implantação da Lei; e 3) os principais resultados da implantação da Lei na inovação e competitividade.

**Palavras-chave:** Competitividade. Cosméticos. Cultura organizacional. Inovação. Lei do Bem.

## ABSTRACT

This work presents a Case Study relating the Brazilian Law No. 11.196/2005 with the establishment of a culture of innovation in a multinational cosmetics company, at its Brazilian headquarters. The legislation, also known as "Lei do Bem" offers tax incentives to companies that invest in innovation in the domestic market, which allows the development of research centers, human resources training and technology development, linked to corporate actions and initiatives. In addition to fostering innovation, the Law can also be used as a precursor to the implementation of a culture of innovation in organizations, generating new internal processes and qualification of workers, adding value to individual initiatives as well as to the organization. The research is conducted in a qualitative way, in the form of a Case Study, which is based on documentary research and interviews with key people in the company. The data collected in the research points to the links between the adoption of the Law of Good in the company, the creation of new areas and the implementation of a new research and development center, investigating: 1) the primary and secondary demands that motivated the adoption of the Law ; 2) the difficulties and advantages resulting from the implementation of the Law; and 3) the main results of the implementation of the Law in innovation and competitiveness.

**Keywords:** Competitiveness. Cosmetics. Innovation. Organizational Culture.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	– Resultados da Lei do Bem de 2006 a 2012
----------	---

35



## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Distribuição dos benefícios capturados em 2017	49
GRÁFICO 2 – Volume de recebimento do incentivo	50
GRÁFICO 3 – Quantidade de pessoas treinadas e certificadas no ano 1	65
GRÁFICO 4 – Porcentagem de pessoas treinadas por área	65

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– Definições de inovação	21
QUADRO 2	– Classificações de Inovação em Higgins (1995)	22
QUADRO 3	– Classificações de Inovação em Neto (2003)	23
QUADRO 4	– Desafios para inovação no Brasil	28
QUADRO 5	– Experiência das empresas brasileira com a utilização da Lei do Bem	36
QUADRO 6	– Guia de entrevista	41
QUADRO 7	– Núcleos principais do Estudo de Caso	45
QUADRO 8	– Participação dos departamentos na Lei do Bem	49
QUADRO 9	– Quantidades de pessoas e horas dedicadas a inovação (quantidades anualizadas)	51
QUADRO 10	– Componentes da Inovação na Avon	52
QUADRO 11	– Tendências principais de mercado	54
QUADRO 12	– Habilidades técnicas Projeto Guarani	56
QUADRO 13	– Evolução da Gestão da Qualidade	57
QUADRO 14	– Descrição dos entrevistados	68
QUADRO 15	Conteúdo dos capítulos de 1 a 8 do Manual de Frascati	103
QUADRO 16	Tipos de pesquisa segundo o Manual de Frascati	104
QUADRO 17	Tipos de pesquisa segundo o Manual de Oslo	108
QUADRO 18	Mudanças que não são consideradas inovações segundo o Manual de Oslo	108
QUADRO 19	Benefícios segundo a Lei do Bem	111
QUADRO 20	Caraterísticas empresariais na utilização da Lei do Bem	114
QUADRO 21	Evolução da Gestão da Qualidade	118
QUADRO 22	Desafios de Gestão de Qualidade	119
QUADRO 23	Principios da Qualidade	121

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	– Processo de Inovação Tecnológica	25
FIGURA 2	– Gastos em P&D, competitividade e renda per capita	33
FIGURA 3	– Investimentos privados em P&D	34
FIGURA 4	– Evolução do investimento privado em P&D	35
FIGURA 5	– Estágios de desenvolvimento de produtos e aquisição de competências	58
FIGURA 6	– Área de Excelência Operacional no organograma da Avon	60
FIGURA 7	– Pilares do PIMC	63
FIGURA 8	– Posição dos entrevistados no organograma	69

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	13
1.2	Questão de Pesquisa	14
1.3	Objetivos	15
1.4	Objeto e campo de estudo	15
1.5	Estrutura da dissertação	16
2	INOVAÇÃO E A LEI DO BEM	18
2.1	Inovação	18
2.1.1	Inovação tecnológica	23
2.1.2	Inovação e competitividade	26
2.1.3	Pesquisa e Desenvolvimento	28
2.2	Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005)	30
2.2.1	Evolução dos gastos com P&D no Brasil e opção por incentivos fiscais	32
2.2.2	Operacionalização da Lei do Bem e principais resultados no Brasil	34
2.3	Síntese do Referencial Teórico	37
3	METODOLOGIA	38
3.1	Objeto	39
3.2	Técnicas, procedimentos e instrumentos na coleta e análise de dados	40
3.2.1	Pesquisa documental	40
3.2.2	Entrevistas	40
3.2.3	Procedimentos na análise das entrevistas	42
4	ESTUDO DE CASO	44
4.1	Dados da pesquisa documental	44
4.1.1	Lei do Bem	45
4.1.2	Criação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	51
4.1.3	Área de Excelência Operacional	59
4.1.4	Programa de Inovação e Melhoria Contínua – PIMC	62
4.2	Síntese da Pesquisa Documental	66
4.3	Dados das entrevistas	66

4.3.1	Análise das entrevistas	69
4.3.2	Transformação e Inovação	70
4.3.3	Implementação e aplicação da Lei do Bem	72
4.3.4	Mudanças na cultura organizacional	74
4.3.5	Aprimoramento da pesquisa e desenvolvimento	75
4.3.6	Implantação da melhoria contínua e área de Excelência Operacional	78
4.3.7	Obstáculos e dificuldades	80
4.3.8	Discussão integrada das categorias	84
4.4	Conclusões	86
4.4.1	Demandas primárias e secundárias que motivaram a adoção da Lei	87
4.4.2	Dificuldades e vantagens decorrentes da implantação da Lei	88
4.4.3	Principais resultados da implantação da Lei na inovação e competitividade	90
4.5	Expectativa de continuidade	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE 1	102
	APÊNDICE 2	105
	APÊNDICE 3	110
	APÊNDICE 4	113
	APÊNDICE 5	115
	APÊNDICE 6	117
	APÊNDICE 7	122
	APÊNDICE 8	126
	APÊNDICE 9	127
	APÊNDICE 10	128

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos pode-se notar que o ritmo de formação de profissionais qualificados não acompanhou a necessidade e demanda das empresas. O Brasil é um dos países com o menor número de engenheiros – entre os países do BRICS – e esse déficit trouxe inúmeros prejuízos e atrasos não só para a economia, mas para o crescimento sustentável e a competitividade nacional. Segundo dados do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) enquanto o “Brasil forma cerca de 40 mil engenheiros por ano, a Rússia, a Índia e a China formam 190 mil, 220 mil e 650 mil, respectivamente” (A FALTA..., 2012, não p.). No mesmo documento, o Confea ainda relata que “o Brasil tem um déficit de 20 mil engenheiros por ano”, e isso impacta não só a competitividade da indústria brasileira como o desenvolvimento do país.

Algumas empresas suprem essa lacuna estrutural da educação fornecendo uma alternativa de treinamento e desenvolvimento a seus profissionais. A criação de Educação Corporativa no Brasil é um dos principais instrumentos que suprem a crescente demanda por profissionais qualificados e especializados (EBOLI, 2004). Um exemplo é a Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) que em parceria com o Instituto Tecnológico Aeroespacial (ITA) forma engenheiros em aviação, criando uma cadeia sustentável de mão de obra qualificada.

Esse déficit é visível principalmente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento e esse fenômeno é nítido quando olhamos o número de patentes produzidas no mercado local, comparado com outros países. Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), “o relatório anual da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO), vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), mostrou que o número de patentes válidas no Brasil está atrás de países considerados referência em inovação” (MONACO, 2014, não p.).

A mesma associação fez uma análise entre os 20 maiores escritórios que concedem patentes a nível mundial, e os dados do ano de 2012 mostraram que os Estados Unidos são de longe a nação mais inovadora, com 2,2 milhões de patentes; ocupando o segundo lugar vem o Japão, com 1,6 milhão. O fato de duas potências mundiais estarem entre os países com maior número de patentes não é coincidência, pois o processo de criação e vanguarda de novas tecnologias deve servir de

inspiração para nações e organização que almejam se tornar referências em produção e inovação.

Outros países asiáticos também aparecem na lista, como a China (875 mil) e Coreia do Sul (738 mil), além de países europeus como Alemanha (549 mil), França (490 mil), Reino Unido (459 mil) e até o principado de Mônaco (42 mil). O Brasil aparece na 19ª posição com 41.453 patentes válidas. Temos apenas 211 a mais que a Polônia, que ocupa o último lugar. No Bloco dos BRICS, todos estão na frente: seguidos pela China aparecem Rússia (181 mil), África do Sul (112 mil) e Índia (42 mil). Com falta de mão de obra e com pouca tradição em inovação, o Brasil fica fora do radar das empresas multinacionais que buscam países para a implantação de seus Centros de Pesquisa e Desenvolvimento.

Com base nesse cenário de desigualdade competitiva, o Governo Federal, por meio da Lei 11.196/2005, introduziu as regras que incentivam a Inovação Tecnológica, popularmente conhecida como a “Lei do Bem”. O objetivo desta lei é atrair empresas que tenham interesse em estabelecer no Brasil uma estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação, recebendo como contrapartida incentivos fiscais. Tal dedução abrange diversas frentes de investimento, parcerias com institutos e pesquisadores, fomentando a troca e o crescimento das iniciativas de pesquisas locais. (BRASIL, 2005)

A lei também tem função fundamental de atrair investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e principalmente suprir a lacuna deixada por anos de descaso com a área de pesquisa no Brasil. Observa-se que – apesar de incentivos e ganhos reconhecidamente palpáveis – os dados mais recentes do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTIC) apontam que existem apenas 1206 empresas cadastradas como beneficiadas pela referida lei. (ANPEI, 2017).

## 1.1 Justificativa

De acordo com Gil (1999, p.51), um problema só será relevante em termos científicos quando conduz à obtenção de novos conhecimentos. É papel do condutor do estudo, para obter sucesso neste trabalho, identificar o conteúdo bibliográfico sobre

a área, verificar quais problemas ainda não foram pesquisados, quais o foram adequadamente e também abordar e buscar responder questões de contradição ou complexidade dentro do tema. Considerados os benefícios da aplicação da Lei do Bem – como o aumento da competitividade e produtividade, o incentivo à produção de pesquisa local, o investimento em capital humano, além da aquisição facilitada de máquinas e equipamentos – é difícil entender porque o Brasil não consegue potencializar a capacidade competitiva nacional, com usufruto pleno deste canal de benefícios. Além disso, é importante entender as ações adicionais que as empresas brasileiras operam para manter um nível de inovação capaz de mantê-las em condições de competição no mercado, buscando a igualdade com os concorrentes e novos entrantes.

Apesar do tema “Inovação” despertar muito interesse na comunidade acadêmica e empresarial, não existem muitos estudos que expliquem como é feita a aplicação prática da inovação na realidade brasileira. A proposta de produzir uma contribuição acadêmica sobre o tema motivou a realização do estudo sobre a aplicação da Lei do Bem e mecanismos correlatos, considerando a necessidade da indústria e comércio nacional competirem não só com as empresas internacionais, mas também entre si, no cenário local. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo principal de realizar estudo de caso de uma empresa que é signatária da Lei do Bem, analisando as vantagens, desafios e principais resultados que a legislação trouxe para o negócio. Devido ao universo reduzido constatado de empresas que utilizam da vantagem fiscal, é importante entender como o processo de adoção da lei causa efeitos na organização, dando visibilidade aos processos adotados no decorrer de sua implementação, categorizando ações de melhoria e correção, bem como listando as melhores práticas que possam servir de guia para outras organizações potencialmente beneficiárias do incentivo governamental.

## 1.2 Questão de Pesquisa

A questão principal deste trabalho é: **Quais são as vantagens, desafios e principais resultados que a Lei do Bem traz para os negócios de uma empresa?** Trata-se de um trabalho com estudo de caso de uma empresa de cosméticos que,



através da aplicação da referida lei e de outras iniciativas, tem condições de melhorar sua capacidade de competir com o mercado, implementando um programa para mitigar a falta de profissionais qualificados em suas áreas de atuação enquanto, simultaneamente, alinha os setores com as estratégias globais da empresa.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral consiste em **analisar as vantagens, desafios e principais resultados que a legislação trouxe para o negócio** e que tornaram viáveis a capacitação da empresa em responder às necessidades de inovação, resultado possibilitado pela adoção da Lei do Bem.

As respostas procuram sistematizar um aprendizado que poderá ser objeto de estudo para organizações que pretendam utilizar as mesmas ferramentas e ajudar na transposição dos desafios que surgiram durante a implantação de Inovação no Brasil. A escolha da empresa de cosméticos abordada neste trabalho é motivada pela sua alta dependência por inovação, dado o acirramento do mercado e seus clientes, que se tornaram consumidores cada vez mais conscientes e exigentes. (RUIZ, 2011).

### 1.4 Objeto e campo de estudo

O foco deste estudo será a análise de uma empresa que necessita constantemente de inovação em sua base de produção, e como é possível manter ativa sua capacidade de reinvenção constante, demonstrando as suas principais iniciativas e como o resultado foi obtido. Os desafios para conseguir manter um nível constante de inovação passam por uma série de ações e decisões estratégicas como treinamento de pessoas, parcerias internas e externas, adoção de ferramentas técnicas e comportamentais, além da criação de departamentos específicos tanto para a realizar pesquisa e inovação quanto para o desenvolvimento de pessoas.

Para os fins do estudo de caso pretendido, será analisada a empresa Avon, que conseguiu obter vantagem competitiva através da utilização da Lei do Bem e da

implantação de uma área de Excelência Operacional e de um Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. A base da existência de uma empresa de cosméticos pode ser definida como sua capacidade de apresentar aos consumidores produtos inovadores. Atualmente observam-se inúmeros casos de empresas que, apesar de pouco ativo tangível, têm seu valor de mercado alavancado pela sua capacidade de criação e inovação, fazendo dessas competências o seu diferencial, agregando valor à empresa (HAMEL, 2000).

Será estudado o Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no Brasil, cujo surgimento foi motivado pelas vantagens obtidas para a empresa sob a ótica de produção de inovação nacional, e demonstrando como foi o processo de convencimento da Matriz para a escolha do Brasil como recebedor deste investimento.

De acordo com revisão realizada por Bruno-Faria e Fonseca (2014) a “cultura de inovação” ainda é considerada como um conceito recente na literatura, embora os vínculos entre “cultura organizacional” e “inovação” sejam cada vez mais identificados na produção científica. Mesmo considerando a variabilidade do conceito, será adotada uma delimitação de cultura de inovação, para guiar a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Estes elementos serão investigados nesta pesquisa, buscando as mudanças realizadas pela Avon em nível estrutural, de processos e nos comportamentos dos funcionários.

## 1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, com as descrições de conteúdo como seguem nos próximos parágrafos.

No Capítulo 1 – Introdução – é realizada a definição das questões de investigação e apresentado o enquadramento do problema. Também é feita a delimitação do objeto com seus objetivos, foco e campo de aplicação, além da respectiva justificação da pertinência do tema e expectativas de relevância para a comunidade acadêmica e demais envolvidos com o objeto de estudo.

No Capítulo 2 – Inovação e a Lei do Bem – é feita a revisão da literatura de forma a conhecer o estado da arte para os principais temas afetos à análise do objeto desta dissertação. São apresentados, portanto, tópicos sobre a inovação, sua

aplicação e principalmente os desafios de se estruturar a gestão de inovação no Brasil; também são abordados temas de gestão de projetos e um panorama da Lei do Bem e sua aplicação às empresas nacionais.

No Capítulo 3 – Metodologia – são definidos os parâmetros da investigação realizada, com apontamentos a respeito das principais variáveis de pesquisa, a forma de seleção dos dados, a escolha dos pontos focais de investigação e o tratamento dos dados encontrados.

No Capítulo 4 – Estudo de Caso – são realizados os tratamentos e a análise dos dados primários recolhidos através do levantamento das informações sobre os temas propostos e também das entrevistas realizadas, de forma a dar resposta às proposições levantadas;

No Capítulo 5 – Considerações Finais – são registradas as conclusões gerais sobre o problema e questões da pesquisa, observações pessoais do pesquisador, as principais limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

## 2 INOVAÇÃO E A LEI DO BEM

Como objeto principal da investigação desta pesquisa, o processo de implantação da Lei do Bem na Avon decorre de uma trajetória de demandas e cenários mercadológicos diversos encontrados pela empresa ao longo de sua atuação no mercado brasileiro. Neste trajeto a principal demanda foi de inovação e mudança na linha de produtos, o que levou consequentemente a alterações internas na própria empresa, com reestruturação de processos e relações entre os vários setores envolvidos na operação.

Assim, para realizar a análise posterior – o Estudo de Caso proposto no Capítulo 4 – faz-se necessário entender antes os pressupostos teóricos do conceito de inovação no meio organizacional, bem como estudar as áreas temáticas de gestão de projetos e gestão da qualidade, como precursores das alterações e reestruturações internas. Adicionalmente, também são apresentados dados a respeito da Lei do Bem, que teve papel fundamental na motivação e possibilidade das mudanças operadas na empresa em estudo.

### 2.1 Inovação

A compreensão do conceito de inovação (independentemente desta ser tecnológica ou não) depende de uma definição anterior de dois conceitos relacionados: o que é “ciência” e o que é “tecnologia”? No que diz respeito ao termo “ciência”, pode-se considerar inicialmente que:

Comumente se apresenta a gênese da ciência em termos de uma evolução linear que, partindo dos mitos, passa pela filosofia, até alcançar o status da ciência experimental moderna. Mas este é um percurso que, muitas vezes, não revela o contexto em que tais transições são construídas. (GERMANO, 2011, p. 42).

Ou seja, a ciência moderna não tem uma linha visível de construção, que possa ser facilmente definida desde o início das civilizações até seu status atual, mas

pode-se traçar suas origens, por exemplo, pelo uso consolidado da palavra entre culturas antigas com permanência e influência nas culturas modernas:

Todavia, se entendemos a ciência como conhecimento lógico e sistematizado, que procura explicar as transformações da realidade a partir de conceitos universais, pode-se dizer que teve sua origem na civilização grega antiga, desenvolvendo-se nos períodos clássico e pós-clássico. Foi dos gregos que herdamos a ideia de ciência (*epistémē*) como um conhecimento racionalmente fundamentado, uma teoria da realidade. Mas a palavra ciência é de origem latina (*scientia*), que também significa conhecimento. (GERMANO, 2011, p. 42).

A etimologia da palavra, portanto, aponta de uma forma geral e primária para algo que se refere ao acúmulo de conhecimento. Mas este conceito de ciência, como diz o autor, sofre transições ao longo do tempo, dando espaço para a adição de palavras como “lógica” e “sistematização”, o que em certa medida retira o papel de acúmulo do conhecimento como se estivesse localizado apenas no indivíduo, situando esta reserva de conhecimento no próprio processo de sua aquisição e compartilhamento. Surge desta concepção uma divisão entre formas de considerar a ciência, e o mesmo autor complementa ainda que:

De Bacon a Descartes, até os dias atuais, estas duas concepções de ciência têm orientado o debate metodológico da ciência moderna no sentido de responder a uma mesma questão que reaparece de várias maneiras diferentes: quais os limites de participação do sujeito e do objeto na construção do conhecimento? Qual a relação entre fatos e teorias, entre conceitos e observações? Para o empirismo naturalista e objetivista, a prioridade deve ser dada ao objeto, aos fatos e às observações, enquanto o racionalismo, subjetivista e idealista, privilegiará o sujeito, as teorias e os conceitos. (GERMANO, 2011, p. 51).

Entre as ideias básicas do empirismo e do racionalismo desenvolve-se o conceito de ciência, transitando entre o foco no sujeito produtor do conhecimento ou no objeto que oferece o conhecimento. Olhar para o objeto e dele retirar novos fatos, aprender a fazer algo com o objeto, empregá-lo como instrumento, isto constitui inicialmente o que se chama de saberes e técnicas, fundamentalmente calcados na experiência prática, no empirismo. Mas, ao racionalizar sobre o que se sabe, no ato de sistematizar, na passagem do saber pelo crivo de vários outros pensadores, então se realiza a constituição da ciência (saberes submetidos à prova e ao rigor experimental) e da tecnologia (técnicas sistematizadas e formalizadas a partir do conhecimento). (GERMANO, 2011).

Atualmente, as indústrias modernas rotulam de “científicos” os processos por meio dos quais fabricam seus produtos, ou até mesmo a submissão aos testes dos seus produtos. Mas outras atividades também se autodenominam de “científicas”, como ciências sociais, ciência política, ciências agrárias, etc. Existe, portanto, uma confusão entre o que seria ciência e o que é tecnologia, e como uma se relaciona com a outra. Para dar melhor perspectiva à questão, pode-se pensar na gênese da palavra “tecnologia”, sendo que esta

é uma expressão específica, em uso a partir de 1772, denotando um fenômeno moderno, que reprojeta as condições distintas de nosso tempo: a ligação da ciência com a técnica, ou seja, o ciclo do desenvolvimento da técnica embasada no conhecimento científico, e que evolui em função de tanto quanto o faz progredir (NUNES, 1985, p. 106).

Portanto, a tecnologia surge da sistematização da técnica, das práticas diárias, do *know-how*. E esta sistematização ocorre através do método científico, que compila os saberes e práticas, oferecendo maneiras estabilizadas e reproduzíveis de conseguir sempre os mesmos resultados com os mesmos procedimentos. Percebe-se, assim, a ligação intrínseca entre a produção em série, a industrialização, e os mecanismos de gestão e garantia de qualidade, que só são possíveis a partir de uma abordagem tecnológica da produção.

Os conceitos brevemente apresentados para ciência e tecnologia se relacionarão diretamente ao conceito de inovação. E este conceito, por sua vez, pode ser entendido de uma forma geral como:

Em nossa tradução:

Então, o que é inovação? No fundo, é uma ideia ou um conceito; quando cumprida, é a ideia realizada, o resultado final, uma mudança efetuada para fazer algo – ou introduzir algo – melhor. *Melhor* pode significar mais eficiente, mais agradável, mais atraente, mais útil, mais. . . "Uau." (VAUGHAN, 2013, p. 11).

Assim, em uma definição lata, a inovação vem acompanhada da ideia de algo diferente, novo, surpreendente, melhor. Mas, para entender melhor o que está por trás da palavra inovação, seus significados e sentidos, é fundamental entender o que vários estudiosos do tema relatam em suas obras e trabalhos, como demonstra o Quadro 1:

<b>Autor</b>	<b>Definição de Inovação</b>
Rogers e Shoemaker (1971)	"uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo que a adotou". (p. 39).
Milton Santos (1979)	"não há inovação sem invenção, da mesma forma como não há técnicas sem tecnologias" ou, ainda, "a inovação é a transformação de invenções em fatos históricos". (p. 34).
Tornatzky e Fleischer (1990)	Inovação é a introdução de algo novo pela organização.
Manãs (1993)	Inovação é a prática das ideias, é colocá-las como ação efetiva, levando-se em consideração a relevância das conclusões, clareza dos resultados, custos, precisão, tempo de duração, disponibilidade de pessoal, equipamentos e aspectos éticos.
Higgins (1995)	Inovação é um processo de criar algo novo com um valor significativo para o indivíduo, um grupo, uma organização, uma indústria ou uma sociedade.
Guimarães (2000)	Inovação é a introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor.
Manual FRASCATTI (apud Neto, 2003, p. 35)	"Inovação relaciona-se com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços", onde demanda é um conceito econômico referindo-se não somente ao desejo, mas também à capacidade de aquisição de produtos e serviços pela sociedade.

Quadro 1 – Definições de inovação

Fonte: Adaptado de FRITZ, 2006, p. 6.68.

Das definições operadas, observa-se que “inovação” se refere a uma variedade de atividades diferentes, sendo que estas têm como decorrência não só a colocação de novos produtos ou serviços em um mercado, mas também de técnicas, processos e modelos produtivos. Neste ponto se entrelaçam os conceitos apresentados até aqui:

tratando-se a inovação como a conversão de conhecimentos tecnológicos em novos produtos e processos, visando ao seu lançamento no mercado, observamos que nela interferem todos os tipos de atividades científicas, tecnológicas, de infraestrutura da organização, financeiras, comerciais e legais. A influência do fator inovação tecnológica para o desenvolvimento e a competitividade empresarial é reconhecida como necessária. A transferência

de tecnologia é a principal força motriz do crescimento econômico nos países industrializados e, ao mesmo tempo, um importante fator de contribuição para a evolução social e cultural de um país. (FRITZ, 2006, p. 6.79)

Deve-se notar ainda que a inovação não se refere apenas a produtos ou serviços. Para Higgins (1995), a inovação se classifica da seguinte maneira:

<b>Classificação do tipo de inovação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Inovação do produto</b>	É resultado da melhoria de produtos ou serviços já existentes, onde a inovação em nível de produto pode ser considerada em <i>Kaizen</i> (melhoria contínua), <i>Leaping</i> (a partir de produtos antigos) ou <i>Big Bang</i> (através da mudança radical com o processo anterior)
<b>Inovação do processo</b>	É oriunda da melhoria de processos existentes dentro da organização. O foco deste tipo de inovação é a melhoria da eficiência e eficácia do processo produtivo
<b>Inovação de marketing</b>	Foca na melhoria significativa em alguns dos elementos do <i>marketing-mix</i> , a saber: produto, preço, promoção, distribuição e mercado. Também pode estar atrelada na diferenciação (produto, promoção, distribuição e mercado) ou nos custos (preços)
<b>Inovação de gestão/organização</b>	Trata-se das melhorias que acontecem na gestão da organização. Este tipo de inovação deve ser considerado em processos atrelados a desafios estratégicos

Quadro 2 – Classificações de Inovação em Higgins (1995)

Fonte: Adaptado de HIGGINS (1995).

Já na visão de Neto (2003), as inovações se dividem em radicais ou incrementais, mas o autor ressalta que, independentemente do tipo, estão relacionadas a sofisticadas aplicações do conhecimento técnico-científico. O autor conceitua-as conforme abaixo:



<b>Inovação radical</b>	Foca na melhoria significativa em alguns dos elementos do <i>marketing-mix</i> , a saber: produto, preço, promoção, distribuição e mercado. Também pode estar atrelada na diferenciação (produto, promoção, distribuição e mercado) ou nos custos (preços)
<b>Inovação incremental</b>	Quando é feita uma melhoria no que se faz ou até mesmo no modo de produzir, nos processos ou serviços, na adição de novos materiais, no desenho ou embalagem que tornam o produto mais desejado por clientes e consumidores.

Quadro 3 – Classificações de Inovação em Neto (2003)

Fonte: Adaptado de NETO (2003).

Assim, devido ao seu entrelaçamento com o empreendimento científico e com a tecnologia, a inovação também pode se referir a proposição ou abertura de um novo mercado, utilização de matérias-primas ou insumos recém-descobertos ou anteriormente não valorizados, ou até mesmo a introdução de um novo tipo de organização com novas relações de trabalho e produção internas. (FRITZ, 2006).

A discussão será agora segmentada e aprofundada em novos tópicos para abordar de forma mais específica a inovação de cunho tecnológico – tema importante para focar o estudo de caso da organização focada nesta dissertação – e os princípios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que são aplicados na análise das principais mudanças operadas com objetivo de inovação.

### 2.1.1 Inovação tecnológica

Quando tratando do tema específico da inovação tecnológica, o primeiro cuidado a ser tomado é não confundir “inovação tecnológica” com “invenção”. A ideia de que uma invenção seria automaticamente uma inovação decorre de um modelo linear:

O modelo linear se apoiaria excessivamente na pesquisa científica como fonte de novas tecnologias, além de implicar uma abordagem sequencial e tecnocrática do processo e com uma visão da inovação tecnológica em termos de construção de artefatos e de desenvolvimento de conhecimentos

específicos relacionados com produtos e processos. (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003, p. 730).

Ou seja, a invenção muitas vezes é apenas um artefato transitório, relacionado de maneira específica com um produto ou processo. A concepção linear é baseada apenas na técnica, vendo a mudança como uma série de estágios no qual o primeiro seria a produção de conhecimento científico, que por sua vez levaria à invenção ou novo artefato, com posterior desenvolvimento da invenção até que se tornasse um produto ou processo passível de comercialização.

Em 1971, a inovação tecnológica ficou conhecida como “a primeira aplicação da ciência e tecnologia de um novo modo, com sucesso comercial” (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003, p. 731), porém, o entendimento foi de que havia muita limitação nesse conceito, sendo que houve apenas um deslocamento da filosofia do simples ato de inovação tecnológica, ou seja, processos de inovação que remetem ao sentido de haver interações. Segundo Conde e Araújo-Jorge (2003), a economia baseada no conhecimento – típica do início do século XXI – impõe uma mudança do modelo linear de inovação para o modelo interativo. Entretanto, os autores também indicam a dificuldade encontrada para “identificar os nexos causais entre ciência, tecnologia, economia e sociedade” (p. 729).

O novo modelo interativo de inovação propõe que este é um processo composto por várias atividades. As atividades de inovação vão além da Pesquisa e Desenvolvimento, e são definidos como: a pré-fabricação e o início da fabricação, a comercialização de novos produtos incluindo as atividades para a introdução deste produto no mercado, a aquisição de tecnologia sob forma de patentes e licenças (ou de tecnologias incorporadas em máquinas e equipamentos), a aquisição de máquinas para a produção (*tooling-up*) e a engenharia industrial. (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003). A Figura 1 ilustra o processo de inovação tecnológica:

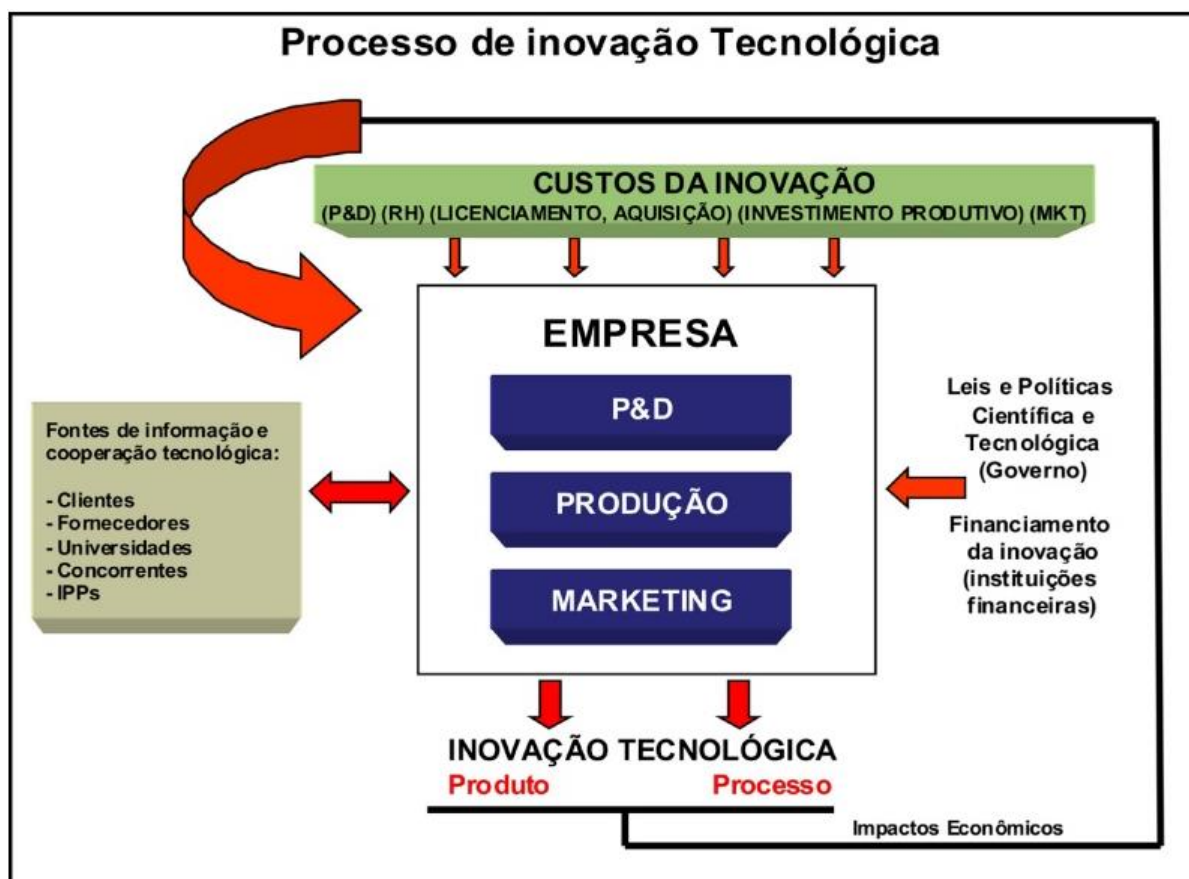


Figura 1 – Processo de Inovação Tecnológica.  
 Fonte: FUCK; VILHA, 2006, p. 13.

Como decorrência dos conceitos apresentados até aqui, é possível dizer que a inovação, em sua modalidade específica tecnológica, resulta das atividades de pesquisa, bem como da construção e absorção de conhecimento e da experiência. As inovações tecnológicas resultam do desenvolvimento de produtos, processos, mercado, bem como das capacidades administrativas e das organizacionais. Além disso, deve-se considerar quatro premissas básicas no envolvimento da tecnologia com as organizações:

A primeira premissa é que a tecnologia condiciona e é condicionada pela estrutura das organizações. A segunda é a existência de fortes indícios de que as inovações tecnológicas sejam fontes de sustentabilidade de vantagens competitivas. A terceira premissa é que a estratégia utilizada pelas organizações está intimamente associada ao processo de escolhas tecnológicas, não necessariamente como fator condicionante. Por fim, as escolhas de tecnologias são baseadas nas informações disponíveis nas organizações e afetam diversas dimensões da organização, desde o processo decisório até a sua estruturação. (MARTINS FILHO, 2003, p. 2).

A validação de uma inovação tecnológica se dá pela sua capacidade de caráter econômico, representando êxito quando apresentar resultado comercial; este tipo de inovação traz em sua essência uma importância estratégica para as organizações, pois é um dos pilares que definem o negócio, em consonância com um grupo de clientes e funções atendidas.

A inovação é, portanto, uma dimensão em movimento, pois a tecnologia pode se deslocar facilmente enquanto os clientes permanecem inalterados. Então, o processo da inovação e suas atividades mostram que a organização precisa interagir com vários atores intra e inter organizacionais, buscando a geração de rotinas e procedimentos específicos para realizá-lo. Decorre da necessidade de inovação tecnológica que a empresa analise não somente o ambiente e mercado nos quais opera, mas também que volte seu olhar para a construção de conhecimentos a respeito de como gerenciar seus recursos e potencial para gerar inovações (FUCK; VILHA, 2011/2012).

### 2.1.2 Inovação e competitividade

O processo e as atividades de inovação organizacional estão sempre atrelados à ideia de competitividade, pois a concorrência no mercado é um dos motores para que a empresa busque se situar de forma diferente perante outros *players*. Entretanto, ao trazer essa situação para o cenário brasileiro, observam-se condições específicas que devem ser levadas em consideração:

[...] as práticas de inovação têm sido vistas como elementos substantivos para a competitividade e crescimento das empresas e demais instituições envolvidas com as atividades de CT&I. Não obstante, a fronteira da inovação tecnológica, estabelecida preponderantemente pelos países economicamente mais avançados, determina, em grande medida, a agenda mundial de inovação. (FUCK; VILHA, 2011/2012, p. 18).

Então, a inovação é vista como fator-chave na manutenção da competitividade, mas ela é normalmente definida pelas ações e atitudes dos grandes *players* internacionais, com pouca vinculação à realidade dos países emergentes. Para estes, observa-se que:

Para a maioria dos países emergentes, como o Brasil, o crescimento sustentado empresarial através da inovação tecnológica ainda é considerado um grande desafio. Em parte, isso pode ser explicado pela falta de comprometimento e de experiência de parte das empresas e instituições de CT&I com atividades de pesquisa, desenvolvimento e de gestão dos seus processos inovativos. (FUCK; VILHA, 2011/2012, p. 18).

Em âmbito mundial, a inovação tecnológica está inserida no contexto de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), caracterizado atualmente – no âmbito social e mercadológico – por uma expansão do setor de serviços, redução da importância dada às fronteiras nacionais, ampliação do tráfego de informações e conhecimentos, concentração de atividades mundiais em grupos (*clusters*) especializados, reafirmação de culturas locais, devastação ambiental e concorrente preocupação com a sustentabilidade. (PERDIGÃO, 2014). Os países desenvolvidos lideram a corrida de CT&I, apresentando melhores condições de lidar com as características apontadas e, em muitos casos, ditando estas mesmas tendências ao invés de segui-las. Isso gera grandes dificuldades para países emergentes como o Brasil, que terão dificuldades para acompanhar o movimento, e muitas vezes sem poder de barganha ou voz na comunidade internacional para mudar as políticas vigentes a seu favor.

O olhar sobre o sistema de inovação brasileiro mostra que existem desafios estruturais impostos aos participantes e também aos governantes e órgãos reguladores para que ocorra uma possível ampliação da competitividade brasileira. De acordo com Cruz e Chaimovich (2010), Pacheco e Corder (2010) e Fuck e Vilha (2011/2012) é possível levantar alguns pontos chave para que o cenário se altere a favor das organizações e sua competitividade:

Tipos de desafios	Desafios para inovação no Brasil
Reforçar o papel fundamental da empresa na produção de inovação.	Para tanto, o governo deve encorajar e estimular as atividades inovativas empresariais, ampliando recursos disponíveis e revigorando o padrão existente de distribuição de recursos para inovação através da ampliação da base de financiamento, maior oferta de incentivos fiscais e subvenções financeiras.

Desenvolver uma política científica e tecnológica mais próxima da política econômica do Brasil	Com menor dependência de instrumentos e modelos de ação acadêmicos, fundadas em políticas internacionais ou unicamente em modelos de países desenvolvidos.
Fortalecer o sistema de inovação brasileiro	Enfatizando a articulação, a parceria e a colaboração entre os setores públicos e privados, visando à troca e complementação de recursos e competências, além do avanço científico e tecnológico em áreas tidas como estratégicas para o Brasil, como: biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia da informação, fontes energéticas, mudanças e controle climático e controle tecnobiológico da Amazônia.
Repensar o papel do Governo	Reestruturando órgãos reguladores e gerências públicas para que apresentem maior competência para estruturar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no país. O Estado atuando como planejador, indutor e coordenador de políticas de incentivo à inovação.

Quadro 4 – Desafios para inovação no Brasil

Fonte: Adaptado de CRUZ; CHAIMOVICH (2010), PACHECO; CORDER (2010) e FUCK; VILHA (2011/2012)

Como pode ser observado, os pontos fundamentais de contribuição para competitividade brasileira se estruturam sobre políticas nacionais embasadas em uma leitura competente do cenário nacional, com soluções igualmente aplicáveis a este cenário, ao invés de importar soluções estrangeiras. É requerido ainda que exista uma orientação governamental, social, e do mercado para uma cultura de inovação. Isso, certamente, implica também em maior investimento e organização do setor de Pesquisa e Desenvolvimento.

### 2.1.3 Pesquisa e Desenvolvimento

A produção em Pesquisa e Desenvolvimento atual é organizada de várias formas diferentes, mas existem alguns precedentes e orientadores básicos para os desenvolvimentos destas atividades. Dentre as várias fontes possíveis, foram escolhidos como referenciais de P&D o Manual de Frascati (OCDE, 2013) e o Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005), pela sua relevância e aplicabilidade a diferentes contextos organizacionais. O detalhamento das duas fontes encontra-se nos Apêndices 1 e 2 deste trabalho, e os próximos parágrafos fazem algumas considerações sobre as informações contidas nos Manuais com relevância para a inovação brasileira.

Segundo o Manual de Frascati, as atividades de inovação tecnológica são o conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizadoras, financeiras e comerciais (incluindo os investimentos em novos conhecimentos), que levam ou que tentam levar à implementação de produtos e de processo novos ou melhorados. Analisando os conceitos de inovação ou de inovação tecnológica, constantes do Manual de Oslo e do Manual Frascati, não é possível distinguir diferenças marcantes entre os conceitos presentes nestes dois instrumentos. Porém, é necessário destacar que há diferenças na aplicação dos conceitos propostos, que se traduzem nos diferentes objetivos para os quais estes manuais foram criados.

O foco do Manual de Frascati é a quantificação das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, enquanto que no Manual de Oslo pode-se distinguir no processo de inovação outras atividades inovadoras, que não têm origem na P&D, como a aquisição de tecnologia, a afinação das ferramentas, a engenharia industrial, a aquisição de equipamentos e a comercialização de produtos melhorados. A origem da inovação tecnológica não é restrita à P&D, mas para que seja enquadrada como inovação tecnológica, esse conhecimento precisa ser convertido em um negócio que tenha destinação comercial ou um benefício palpável para a sociedade.

Na avaliação da inovação utilizando o Manual de Frascati, o próprio Manual de Oslo aponta duas limitações principais: a primeira é o fato de que a P&D seja um insumo (embora isso evidentemente se relacione a mudanças técnicas, elas não são medidas pela P&D); a segunda é que a P&D não abarca todos os esforços das empresas e governos nessa área, porquanto existem outras formas de mudanças técnicas – como o aprendizado pela prática – que não são tratadas por essa definição restrita.

Considerados os princípios de P&D apresentados até aqui, bem como os conceitos anteriores sobre inovação tecnológica e sua validade no cenário brasileiro, o próximo tópico se debruça sobre a Lei do Bem, mecanismo regulatório governamental que procura dar impulso ao desenvolvimento da indústria e comércio nacionais através de estímulo aos novos produtos e serviços oriundos de Pesquisa e Desenvolvimento por organizações do segundo setor.

## 2.2 Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005)

A Lei 11.196/05 é amplamente conhecida no meio acadêmico de Pesquisa e Desenvolvimento, pois sua criação foi motivada pela necessidade de gerar incentivos fiscais às pessoas jurídicas que destinem parte de sua força de trabalho em prol da pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Apesar do Brasil não ser signatário da OCDE, o Governo Federal, por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, utiliza conceitos do Manual de Frascati para incentivar os investimentos privados em inovação. Além do investimento, um dos principais objetivos é a aproximação das empresas privadas com as universidades e institutos de pesquisa, fomentando resultados em P&D.

Existem alguns pré-requisitos para obter os incentivos fiscais da Lei do Bem, e as empresas que se enquadram como candidatas são: 1) Empresas em regime no Lucro Real; 2) Empresas com Lucro Fiscal; 3) Empresas com regularidade fiscal (emissão da CND ou CPD-EN); 4) Empresas que invistam em Pesquisa e Desenvolvimento. Para que uma empresa possa usufruir da Lei do Bem ela precisa estar inclinada a aplicar seus esforços em Pesquisa e Desenvolvimento de Inovação Tecnológica. Porém, tal conceito é muito amplo, e com o objetivo de deixar mais objetivas as definições a lei incluiu em seu teor legal algumas definições sobre o tema, dividindo P&D em cinco grupos (ANPEI, 2017, p. 15): 1) Pesquisa Básica Dirigida; 2) Pesquisa Aplicada; 3) Desenvolvimento Experimental; 4) Tecnologia Industrial Básica; 5) Serviços de Apoio Técnico. As três primeiras categorias presentes na legislação são semelhantes às três definições de Pesquisa já apresentadas no Manual de Frascati, o que demonstra o alinhamento de conceitos entre os conteúdos tratados. Quanto à categoria 4 esta decorre de conceitos apresentados ainda na década de 70



pela extinta Secretaria de Tecnologia Industrial, componente do antigo Ministério da Indústria e do Comércio. Esta categoria é definida pela Lei do Bem como:

Tecnologia industrial básica – aquelas tais como a aferição e calibração de máquinas e equipamentos, o projeto e a confecção de instrumentos de medida específicos, a certificação de conformidade, inclusive os ensaios correspondentes, a normalização ou a documentação técnica gerada e o patenteamento do produto ou processo desenvolvido. (ANPEI, 2017, p. 47).

Finalmente, a categoria 5 também é inspirada no Manual de Frascati, e definida pela Lei da seguinte maneira:

Serviços de apoio técnico – são aqueles indispensáveis à implantação e à manutenção das instalações ou dos equipamentos destinados, exclusivamente, à execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento ou inovação tecnológica, bem como à capacitação dos recursos humanos a eles dedicados. (ANPEI, 2017, p. 53).

Cada uma das cinco categorias é descrita na Lei, sendo que o manual de apoio da ANPEI (2017) também traz a contextualização legal, contextualização teórica, a apresentação de exemplos do que constitui aplicação do tipo de pesquisa em questão, e boas práticas dentro da categoria. Também para a definição de inovação, a legislação utilizou originalmente o conceito de que está é:

[...] concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado” (ANPEI, 2017, p. 15).

Entretanto, em redação revisada de 2016, inovação é definida como:

[...] inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que, compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (ANPEI, 2017, p. 15).

Note-se que, entre as diferentes redações, a versão revisada em 2016 compreende inovação não apenas para o produto ou processo de fabricação, expandindo o contexto da inovação para o ambiente produtivo e social. Além disso, troca a definição de “melhoria incremental” pela de “melhoria” de uma forma geral. Finalmente, a nova redação também retira de seu texto a competitividade como

resultado final, colocando como objetivos o ganho de qualidade ou de desempenho para produto, processo ou serviço – sendo que este último também é novo na redação mais recente. Dessa forma, são elegíveis à Lei do Bem, os projetos com as características que se enquadrem nas definições apresentadas.

### 2.2.1 Evolução dos gastos com P&D no Brasil e opção por incentivos fiscais

Como já abordado neste estudo, o incentivo da Lei busca estimular a vocação e potencial da indústria nacional para a utilização plena da capacidade de pesquisar e desenvolver processos e serviços, agregando valor aos produtos com incentivos tangíveis.

Vale ressaltar que a Lei não foi criada com o objetivo único de promover a inovação, mas foca também no crescimento da pesquisa e desenvolvimento tecnológico (representados pelas cinco modalidades de pesquisa já citadas), ou seja, o intuito último do legislador foi a aquisição de uma plataforma sustentável de criação de conhecimento local, na qual a experimentação e criação sejam originariamente brasileiras e regionais, dado que está vedada a pura e simples aquisição de tecnologia externa e sua implantação no Brasil.

No Brasil, um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006) comparou empresas inovadoras, com dados do ano de 2000 (anteriores ao surgimento da Lei do Bem, portanto), concluindo que: 1) estas exportavam 116% a mais do que as não inovadoras; 2) apresentavam 16% a mais de chances de exportar; 3) pagavam salários 23% superiores à média da indústria; 4) o tempo médio de permanência no emprego era 53% maior do que nas não inovadoras; e 5) a produtividade média do pessoal ocupado era 67% maior.

Com as informações de 2005 os dados do IPEA tiveram atualização, porém a classificação não levou em conta somente inovação, mas também o potencial exportador das organizações. Assim, as empresas inovadoras e exportadoras foram denominadas líderes, e se diferenciaram em vários quesitos (RUIZ, 2011): 1) elas respondem por 43% do faturamento da indústria brasileira; 2) em valores, apresentam um faturamento em média 18 vezes maior; 3) empregam 21% da mão de obra; 4) respondem por 49% do valor da transformação industrial; 5) são 4,7 vezes mais

produtivas; 6) têm um salário médio anual pago aos empregados 2,5 vezes maior que as demais.

Os incentivos à inovação são fundamentais e também rota necessária para alinhamento das indústrias nacionais com o mercado internacional. Dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) demonstram uma relação positiva entre os gastos em P&D, a competitividade e a renda per capita. No Brasil, levando em conta os investimentos alocados em P&D, pode-se dizer que existe potencial para uma melhor posição no ranking, considerando a Figura 2.

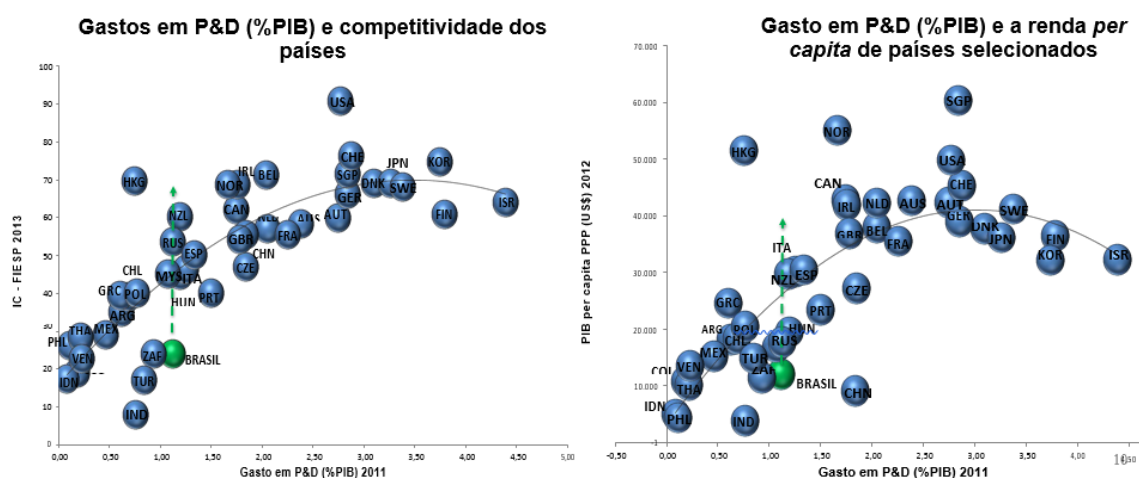


Figura 2 – Gastos em P&D, competitividade e renda *per capita*.  
Fonte: COELHO, 2015, p. 10.

Historicamente, países com incentivos fiscais mais agressivos em relação à P&D demonstram melhor desempenho global. O Brasil situa-se entre os países com relativamente pouco incentivo fiscal e reduzido investimento privado em P&D. (COELHO, 2015). A Figura 3 mostra a porcentagem do PIB em incentivos fiscais privados, evidenciando que o incentivo está intimamente ligado ao dispêndio privado nesse tipo de investimento. Os dados foram coletados com base no ano de 2013 (ou ano mais recente disponível), e evidenciam que o Brasil está posicionado em profunda desvantagem se comparado com outras nações (inclusive países do BRICS).

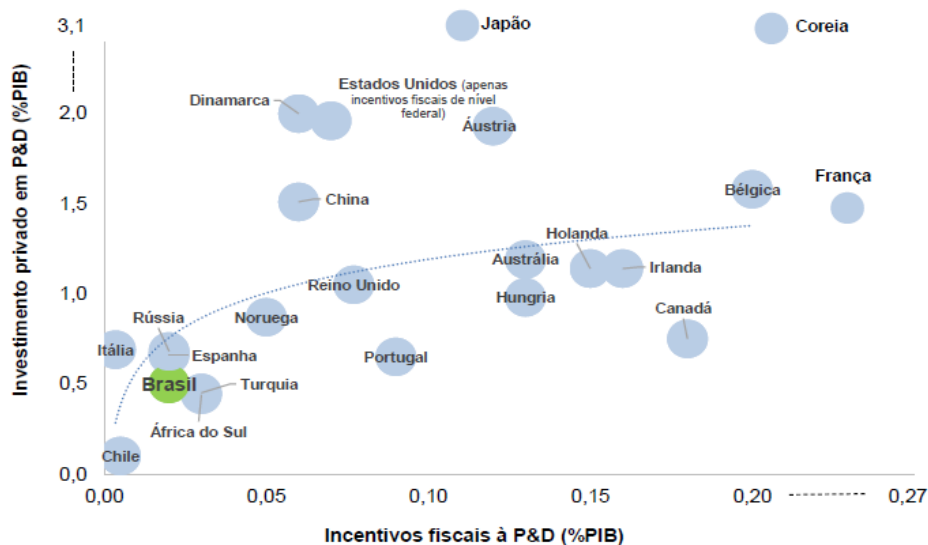


Figura 3 – Investimentos privados em P&D.

Fonte: COELHO, 2015, p. 12.

Portanto, os dados anteriores e posteriores à Lei do Bem demonstram a profunda carência nacional de investimentos em P&D, com um cenário em agravamento contínuo frente à realidade de inovação tecnológica que puxa o desenvolvimento de outros países. Observa-se que o governo se voltou para a renúncia fiscal como forma mais rápida e fácil de promover o desenvolvimento nessa área específica e, para tal objetivo, certos cuidados e restrições foram tomados no desenho da lei e definição de seus beneficiários.

### 2.2.2 Operacionalização da Lei do Bem e principais resultados no Brasil

Além da adequação fiscal já abordada brevemente no início da seção existem outros requisitos que devem ser observados para que as despesas sejam aceitas via Lei do Bem. O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação descreve uma série de normas e procedimentos que legitimam e homologam a maneira correta de se utilizar este expediente. Estas informações estão detalhadas no Apêndice 3.

Desde a promulgação da Lei do Bem em 2005 nota-se um crescimento gradual no uso desta legislação. Os dados mostram que o fomento e incentivo à inovação começam a gerar uma onda positiva de atração de investimentos – ainda

que tenham apresentado uma retração após a crise em 2009. A Tabela 1 mostra a crescente adesão de empresas mesmo com a redução do montante investido.

Tabela 1 – Resultados da Lei do Bem de 2006 a 2012

Variáveis	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Taxa de crescimento anual
Número de empresas beneficiadas	130	300	460	542	639	767	787	35%
Investimento das empresas incentivadas (R\$ bilhões de 2014)	3,4	7,6	12,4	11,2	11,0	8,2	6,0	10%
Renúncia fiscal / PIB (%)	0,01%	0,03%	0,05%	0,04%	0,05%	0,03%	0,02%	
Renúncia fiscal / Carga tributária	0,03%	0,10%	0,15%	0,13%	0,14%	0,10%	0,07%	

Fontes: MCTI, IBGE e Receita Federal (Carga Tributária no Brasil). Elaboração: Decontec/FIESP.

Fonte: COELHO, 2015, p. 15.

Outro indicador produzido pela FIESP cruza dados de investimento em P&D no Brasil e mostra que, apesar do crescimento, o país está muito aquém da capacidade de reversão dos investimentos em incentivos fiscais. A Figura 4 mostra que o investimento em P&D no país foi de R\$ 30 bilhões em 2016. Considerando a manutenção da participação média verificada entre 2006 e 2012, o investimento beneficiado pela Lei do Bem girou em torno de R\$ 10,5 bilhões, equivalente a uma renúncia fiscal R\$ 2 bilhões pelo Governo Federal.

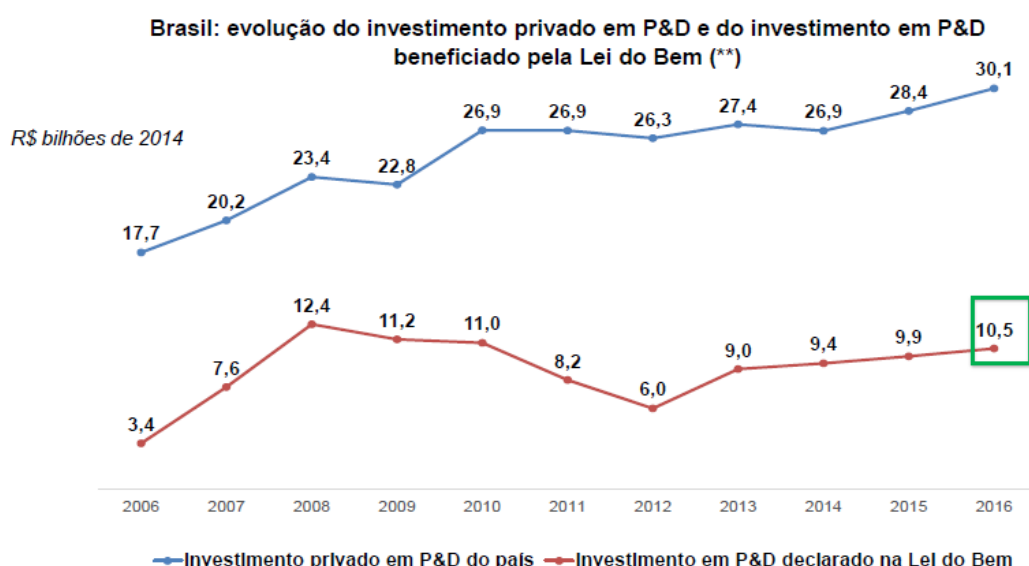


Figura 4 – Evolução do investimento privado em P&D.

Fonte: COELHO, 2015, p. 19.

Em 2012 a FIESP pesquisou 64 empresas (COELHO, 2015), com o intuito de conhecer como foi a experiência que tiveram na utilização da Lei do Bem. Os principais resultados foram relatados da seguinte forma:

<b>Principal tópico</b>	<b>Experiências com a Lei do Bem</b>
Importância do Incentivo	60% das empresas declaram que o incentivo foi importante no processo de estruturação e visibilidade da área de P&D e para 14% delas também contribuiu para que atividades de P&D se transformassem em rotina na organização.
Continuidade dos investimentos	75% declaram que o incentivo representa uma oportunidade para continuar os investimentos dos recursos em P&D nos anos posteriores, mas para 23% as renúncias fiscais da Lei do Bem não influenciaram as decisões sobre o nível de investimento em P&D.
Mudança estrutural nas empresas	72% mudaram sua estrutura de contabilização em razão da Lei do Bem e 73% utilizam consultoria externa como apoio na utilização da lei, considerando a preocupação e, em alguns casos, a dificuldade na interpretação do texto legal.
Insegurança Jurídica	36% deixaram de utilizar algum incentivo da Lei do Bem por insegurança jurídica. O excesso de burocracia na prestação de contas é um fator que tem levado várias empresas a desistirem da utilização dos incentivos da Lei do Bem.

Quadro 5 – Experiência das empresas brasileira com a utilização da Lei do Bem  
Fonte: Adaptado de COELHO (2015).

Características mais detalhadas a respeito do uso da Lei do Bem pelas empresas podem ser encontradas no Apêndice 4.

## 2.3 Síntese do Referencial Teórico

Este capítulo tratou de 2 temas principais, que constituem a base analítica do Estudo de Caso: 1) Inovação e 2) Lei do Bem.

A seção de Inovação traçou as origens da ciência e tecnologia como conceitos que levam à inovação tecnológica atualmente empregada pelas empresas. Foram apresentadas definições de inovação para diferentes autores, bem como a forma de categorização, tipologia e classificação das inovações. Também foi apontado como a inovação se relaciona com a competitividade, e como se realiza através da Pesquisa e Desenvolvimento.

A seção referente à Lei do Bem apresentou os requisitos para participação das empresas no benefício fiscal, a envolvente de mercado que levou o governo a propor o mecanismo legislativo e os incentivos e vantagens que podem ser obtidos pelas empresas optantes. Também foi apresentada a forma de implementação da Lei no Brasil, e os tipos de resultados que ela trouxe à indústria, comércio, e pesquisa e desenvolvimento.

### 3 METODOLOGIA

Como já apresentado no início deste trabalho, o estudo desenvolvido tem o objetivo de investigar como ocorreu o processo de implantação da Lei do Bem na Avon, levando a empresa a uma nova cultura de inovação. Esta pesquisa é definida – quanto aos objetivos – como exploratória, na qual se busca o aprofundamento e familiaridade com uma questão ou problema, utilizando levantamentos bibliográficos e entrevistas. (GIL, 2008). Ainda, considerando que o objetivo principal da pesquisa, bem como as perguntas a serem respondidas, não envolvem estritamente métricas ou números, como método de abordagem foi escolhida a pesquisa qualitativa, que pode ser definida como:

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. [...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

A partir da abordagem qualitativa, a análise posterior dos dados configura-se como um estudo de caso, definido por Gil (2008) como um procedimento que consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, para conhecimento amplo e detalhado sobre o que foi estudado. Ele não possui a validade estatística ou comprovação de hipóteses das técnicas de análise quantitativas, mas segundo Freitas e Jabbour (2011):

Apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional. Nesse sentido, mesmo conduzindo-se um caso único, podem-se tentar algumas generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinais. (p. 13).

Os autores também indicam que, em relação à abordagem quantitativa, o Estudo de Caso qualitativo tem a vantagem de permitir maior profundidade e abrangência, com o uso de múltiplas fontes que permitem a incorporação de informações informais e relevantes que não surgiriam em uma abordagem quantitativa. Sendo assim, podem ser utilizadas entrevistas, observações, análise de



documentos, entre outras fontes disponíveis de informação. (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Considerando as definições metodológicas acima, na aplicação da pesquisa foram realizadas duas fases. Na primeira fase ocorreu a análise documental sobre as três principais iniciativas inter-relacionadas da Avon para se tornar uma empresa inovadora e autossuficiente em inovação: 1) a utilização da Lei do Bem; 2) a implantação da área de Excelência Operacional; e 3) a implantação de um Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. A segunda fase consistiu em entrevistas semiestruturadas com pessoas chave ligadas às três iniciativas descritas. O detalhamento do objeto, procedimentos e escolhas metodológicas é feito nos tópicos seguintes.

### 3.1 Objeto

A empresa selecionada para o Estudo de Caso sobre inovação e Lei do Bem é a Avon, fundada há 130 anos no Estados Unidos por David McConnell. Atualmente é uma das líderes mundiais em beleza, operando fundamentalmente através de revendedores autônomos, que já somam mais de 6 milhões em nível global. Em nível organizacional, a empresa possui cerca de 28 mil funcionários, atuando em 54 países.

A empresa atua no Brasil desde 1958, com mais de 1,5 milhão de revendedores em todos os municípios, e 6 mil funcionários distribuídos entre cinco unidades no país: a sede administrativa e fábrica em São Paulo e quatro centros de distribuição, localizados em Cabreúva (SP), Contagem (MG), Simões Filho (BA) e Maracanaú (CE).

Com a expansão dos negócios no Brasil, este se tornou o maior mercado mundial da Avon, seguido por México, Rússia Filipinas e Reino Unido. Embora os cosméticos sejam o foco do negócio, a Avon também ampliou o portfólio com outros produtos como itens de decoração, utilidade doméstica, moda e livros. A empresa também emprega cerca de 200 cientistas, de nacionalidades diversas, com mais de 1 mil patentes registradas. (AVON, 2018a, não publicado).

### 3.2 Técnicas, procedimentos e instrumentos na coleta e análise de dados

Todas as informações e dados do Estudo de Caso foram obtidos através de análise de documentos (Pesquisa documental) e abordagem dos principais executivos das áreas envolvidas (Entrevistas), buscando entender a correlação do resultado individual e coletivo entre as três iniciativas: Lei do Bem, área de Excelência Operacional e Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

#### 3.2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi baseada na análise de todo e qualquer registro disponível que se refira aos temas da pesquisa. Assim, foram utilizados relatórios, memorandos, apresentações, folders, normas, estatutos, e-mails, entre outros tipos de documentos que continham informações afetas aos objetivos da pesquisa. Comunicações formais e informais, não registradas, que se apresentaram durante a investigação também foram consideradas como fontes de informação e dados, com os devidos registros situacionais a respeito da fonte e data.

Considere-se ainda que o pesquisador é funcionário da Avon, com acesso facilitado às fontes de informação, trânsito entre os setores e áreas da empresa, e contato frequente com outros funcionários que podem constituir fonte de dados. Sendo assim, além das fontes registradas previstas anteriormente à execução da pesquisa, também existiu abertura para a recepção de novos documentos que surgiram durante o período.

#### 3.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com 9 executivos de diversas áreas da empresa. Os entrevistados foram escolhidos por serem representantes e lideranças

de suas respectivas áreas, e também pelo critério de senioridade no setor. A seleção realizada também levou em consideração a representação de diversos segmentos organizacionais, abrangendo o comercial, jurídico, *supply chain* e administração. Os dados foram obtidos a partir de questões semiestruturadas constantes do guia de entrevista, a fim de permitir informações mais complexas do que as que seriam obtidas com as respostas a questões fechadas ou pré-codificadas.

Para elaboração do guia da entrevista, foi construída uma tabela (Quadro 6) com as categorias dos grupos temáticos, que geraram perguntas a serem investigadas quanto à sua pertinência e veracidade nas mudanças operadas na Avon decorrentes da adoção da Lei do Bem.

Devido ao caráter semiestruturado da entrevista as perguntas são ramificadas e aprofundadas de acordo com as respostas dos participantes, respeitando as produções do entrevistado e estimulando a apresentação de mais detalhes com perguntas adicionais quando necessário.

Grupo temático	Perguntas
Perfil funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há quanto tempo você trabalha na Avon?</li> <li>Qual o seu cargo?</li> </ul>
Evolução da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como você percebe a evolução da empresa ao longo desses anos?</li> <li>O que aconteceu de novo?</li> <li>O que mudou?</li> <li>Você acha que melhorou?</li> </ul>
Implantação Lei do Bem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Você tem acompanhado a implantação da Lei do Bem na Avon?</li> <li>Como você se envolveu com a Lei?</li> <li>Que dificuldades foram encontradas?</li> <li>Essas dificuldades foram superadas?</li> <li>Como?</li> </ul>
Benefícios Lei do Bem	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Lei do Bem trouxe benefícios?</li> <li>Que benefícios você percebe que a Lei do Bem trouxe para a empresa?</li> <li>E para a sua área especificamente?</li> </ul>

Quadro 6 – Guia de entrevista  
Fonte: O autor (2018).

Os dados colhidos nas entrevistas foram gravados para transcrição e análise posterior. As entrevistas foram presenciais, com convites efetuados

pessoalmente pelo entrevistador, solicitando a participação aos principais executivos, buscando pessoas de áreas diversas que pudessem demonstrar a penetração do tema em diversas áreas da empresa. Foram realizadas nas dependências da empresa, em local confortável para os participantes, e em salas isoladas sem interrupções externas. Os participantes foram informados inicialmente sobre o caráter acadêmico da pesquisa e que a participação seria de caráter sigiloso.

Além das respostas às perguntas, os entrevistados também tiveram liberdade para adicionar dados que não tenham sido abordados pelas perguntas. Os dados que surgiram dessa forma foram registrados e avaliados pelo pesquisador e, em caso de relevância para a pesquisa, foram incorporados à análise posterior. Após a entrevista, foram dados esclarecimentos sobre quaisquer dúvidas restantes a respeito da pesquisa, quando solicitado pelos entrevistados. Todos os entrevistados puderam recorrer livremente a partir de cada pergunta, com possibilidade de revisão e correção de suas próprias falas. Os entrevistados também tiveram acesso às transcrições das entrevistas para validação ou retificação do que foi registrado.

### 3.2.3 Procedimentos na análise das entrevistas

Após a coleta das entrevistas estas foram transcritas integralmente para realizar a análise. O primeiro nível de análise foi descritivo, agrupando e comparando os dados que os entrevistados trouxeram. Dessa forma foi possível realizar um primeiro mapeamento dos dados emergentes para a Análise de Conteúdo posterior, baseada na metodologia de Bardin (2016). A autora entende o método da Análise de Conteúdo como uma forma de manipular as mensagens dos entrevistados – seus conteúdos e a forma pela qual são expressos – para chegar a uma outra realidade que pode não estar expressa apenas pelas mensagens. O processo ocorre em três fases básicas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Com a descrição e categorização inicial das respostas, foram realizadas as fases seguintes para a análise de conteúdo. De acordo com Chizzotti (2006, p. 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das

comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Assim, na fase da pré-análise foi possível retirar informações adicionais através do recorte de conteúdos, quando os relatos transcritos foram desconstruídos e em seguida reconstruídos para compreenderem de forma mais aprofundada seus significados bem como novas categorias de análise que se sobrepuseram sobre a primeira análise descritiva. Na segunda fase, da exploração do material, estas novas categorias analíticas foram construídas levando em consideração critérios de pertinência, exaustividade e abrangência, buscando agrupar as falas em categorias homogêneas e exclusivas. Por fim, na fase do tratamento dos resultados, ocorreu a categorização final, com um processo iterativo de releituras e análises para confirmar ou retificar a distribuição dos conteúdos nas categorias encontradas nas fases anteriores. Também é o momento no qual se aplica a intuição do pesquisador, com análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2016).

Portanto, de acordo com os critérios e fases descritas na análise de conteúdo, as falas dos entrevistados foram agrupadas por semelhança e homogeneidade dando origem às categorias específicas desta pesquisa. Com base nas reflexões e análises realizadas sobre cada uma das categorias e seus dados componentes são geradas as conclusões e discussão a respeito da relação entre as falas dos entrevistados.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo de Estudo de Caso são apresentados os dados referentes à pesquisa documental realizada, com quatro núcleos principais de exploração. Estes núcleos têm o objetivo de mapear a gestão da inovação feita pela Avon nos últimos anos e como ela se integra à adoção da Lei do Bem realizada pela empresa. Posteriormente, são apresentados os dados referentes às entrevistas realizadas com funcionários em posições estratégicas e representantes dos segmentos organizacionais da Avon – comercial, jurídico, *supply chain* e administração – trazendo uma visão sobre a aplicação da Lei do Bem e o impacto da gestão da inovação em diferentes setores da empresa. Finalmente, o Estudo de Caso é finalizado com uma articulação entre os dados documentais e os dados empíricos coletados junto aos entrevistados.

### 4.1 Dados da pesquisa documental

A análise da pesquisa documental aponta que a utilização da Lei do Bem na Avon teve como base a construção de áreas que proporcionaram a aplicação deste instrumento de modo sustentável. Desta forma, a área de Excelência Operacional garantiu a produção de inovação alinhado com as técnicas aceitas pelos parâmetros da Lei e garantiram sua disseminação e aprendizado por toda a organização. O programa PIMC foi o método utilizado para a reciclagem periódica do programa e proporcionou o treinamento dos funcionários de maneira cíclica. Já a área de PD&I ajudou na atração de recursos que antes eram integralmente destinados para a matriz no exterior, possibilitando o desenvolvimento de inovação na filial brasileira.

A pesquisa documental utilizou material institucional e relatórios de gestão. Normativas, circulares, editais e outros documentos também foram acessados, de acordo com a necessidade de detalhamento e disponibilidade dos materiais. O Quadro 7 sumariza os principais núcleos de estudo que emergem da pesquisa, agrupando as informações encontradas em quatro categorias.

<b>Núcleo</b>	<b>Informações principais</b>
Lei do Bem	Núcleo que investiga a operacionalização da Lei do Bem na Avon, buscando as necessidades primárias e o processo de adequação contínuo para melhor utilizar os benefícios da Lei.
Centro de P,D&I	Núcleo que apresenta o processo de surgimento do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Avon Brasil, suas principais áreas de atuação e o foco no mercado brasileiro.
Área de Excelência Operacional	Núcleo que apresenta o processo de surgimento da área de Excelência operacional, sua inserção no organograma organizacional e principais dados relativos à sua atuação dentro da empresa.
PIMC	O Programa de Inovação e Melhoria Contínua é parte da Excelência Operacional, mas possui uma importância destacada em relação a outros programas e projetos, formando um núcleo próprio de informações e dados de investigação.

Quadro 7 – Núcleos principais do Estudo de Caso  
 Fonte: O autor (2018).

Os quatro núcleos principais identificados na pesquisa documental são apresentados na sequência do texto, resumindo as informações encontradas na empresa com relação à inovação, competitividade, mudanças setoriais, gestão interna dos recursos humanos, entre outros temas ligados à questão de pesquisa desta dissertação.

#### 4.1.1 Lei do Bem

Apesar de pouco mais de 10 anos de existência, a Lei do Bem tem se tornado um grande suporte para empresas que buscam expandir suas estruturas de P&D (COELHO, 2015), sendo que a Avon figura entre as usuárias da Lei desde 2008. Consta-se que a empresa é intensamente dependente de inovação – tanto em volume quanto em velocidade – o que estimulou a busca e compreensão crescente dos benefícios da Lei, e como esta poderia ser melhor utilizada em alinhamento com as estratégias da empresa. Na trajetória de implantação da Lei na Avon notou-se que a aplicação inicial pode ser complexa, sendo que uma das principais barreiras – assim

como ocorre para várias outras empresas – é a interpretação do texto legal e a avaliação do material a ser submetido (COELHO, 2015). Para vencer estes obstáculos, a Avon contou com suporte de uma empresa especializada, a F.Iniciativas (2018), no uso da legislação, que realizou varredura junto à organização a fim de garantir a qualidade e adequação de todas as informações submetidas.

Com o passar dos anos a empresa conseguiu adequar à Lei não apenas uma área com foco exclusivo em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, mas diversos outros setores que, de forma direta ou indireta, parcial ou total, se dedicam ao processo de inovação. Os seguintes departamentos tiveram sua submissão ao programa da Lei do Bem aceitos, com suas atividades atreladas aos conceitos de desenvolvimento de pesquisa e inovação (F.INICIATIVAS, 2018):

<b>Departamento</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Participação na Lei do Bem</b>
<b><i>New Product Engineering and Development (NPED)</i></b>	Introdução de novos produtos e tecnologias. Todos os lançamentos vindos do Laboratório Global são nacionalizados por essa área.	Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: Novas tecnologias de NY (Batom Avon Ultra Matte; Rímel grande e ousado; Nova marca de produtos Skincare; Projeto Guarani (detalhado no próximo tópico); Extensões de sombra locais para categoria de cor, e Suprimento e teste de embalagens de matérias-primas. Além dos produtos oriundos da matriz, também foram objeto da submissão a aplicação de novas pesquisas locais, de despesas com equipes terceirizadas e com consumíveis (matéria prima e produtos para testes).
<b><i>Innovation Engineering</i></b>	Adaptação da produção para a manufatura de novos produtos. A cada nova tecnologia, a operação precisa ser adaptada e essa	Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: projetos de processos novos e aprimoramentos, com implantação de 39 novos produtos



	<p>área é responsável por gerar um lote de produtos testes, que são analisados e posteriormente tornam-se produção contínua.</p>	<p>e novos processos; aplicação da inovação na Operação; suporte à equipe de produção; equipe focada em PD&amp;I.</p>
<b>New Products (R&amp;D)</b>	<p>Desenvolvimento de novos produtos e embalagens.</p>	<p>Dentre os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: desenvolvimento de projetos; novos produtos de maquiagem, loções, shampoos, fragrâncias e cremes; desenvolvimento de 75 novos produtos.</p>
<b>Korres (linha de produtos naturais)</b>	<p>Marca grega de produtos projetados a partir de componentes naturais oriundos da Grécia. Trata-se de uma linha premium e totalmente inovadora no mercado brasileiro.</p>	<p>Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: implantação de novo produto; contribuição para o desenvolvimento de produtos oriundos da Grécia; experimentos realizados para sabonetes que serão introduzidos no Brasil; adequação de pacotes e fórmulas para o mercado brasileiro; desenvolvimento de embalagem local.</p>
<b>New Product Implementation (NPI)</b>	<p>Responsável pelo desenvolvimento de toda a cadeia de fornecedores, testes e garantia de aderência às normas definidas pela matriz.</p>	<p>Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são produtos de cosméticos, loções além das embalagens. Ao todo, já foram submetidos 372 produtos.</p>
<b>Project Engineer</b>	<p>Compra de máquinas e equipamentos que garantem a produção de novas tecnologias, além da</p>	<p>Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: aplicações e adequações operacionais</p>

	adaptação de maquinário atual.	nas instalações para o recebimento das inovações; desenvolvimentos direcionados ao aumento da produtividade, qualidade e competitividade; 67 projetos ativos e 52 elegíveis.
<b>Quality Area</b>	Teste de produção e garantia da qualidade. Os testes acontecem de acordo com normas internacionais e validam lotes de produção de maneira recorrente.	Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: projetos de qualidade regional e local, sendo 7 para as áreas regionais, suporte para NPED, Engenharia e Assuntos Regulatórios; desenvolvimento de novos produtos e processos. Projetos locais como a fabricação, análise e viabilidade de novos componentes; laboratório de microbiologia; laboratório de química; qualidade dos componentes e avaliação de terceiros.
<b>Regulatory Affairs</b>	Adequação das leis e normas regulatórias na empresa. Esse departamento foi o responsável pela promoção da Lei do Bem na Avon.	Alguns dos projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: operação junto aos órgãos governamentais do MCTIC ligados a Lei do Bem; atuação junto à ANVISA; redução de custos e novos fornecedores.
<b>Pet Lab</b>	Testes em todos os componentes dos produtos (tanto matéria-prima quanto produto acabado).	Essa área faz a validação da matéria-prima e garante os padrões de qualidade dos componentes. Os projetos que foram submetidos para a apreciação da Lei do Bem, provenientes desta área são: Laboratório interno; testes de suporte para outras áreas da Avon Brasil; produto e embalagem, testes

		experimentais; redução de custos e novos fornecedores; 525 produtos desenvolvidos.
--	--	--

Quadro 8 – Participação dos departamentos na Lei do Bem  
Fonte: O Autor (2018).

A Lei evidenciou a importância de criar centro de custo próprio para inovação; no caso da Avon foi possível rastrear, com a ajuda da empresa especializada, as áreas que tinham atuação plena no processo de inovação. Essa capacidade de segregação é fundamental para evitar contaminação nos números, valores e projetos. Existe uma necessidade de intensa rastreabilidade, pois muitos projetos contaram com profissionais que atuaram por tempo parcial em processos de inovação. Capturar essa proporção é tarefa que exige controle e organização interna. A Avon não conta com um centro único de custo voltado para inovação e – como mostrado nos exemplos de áreas que estão sendo beneficiadas – pode-se notar que dentro de uma mesma área existem diversas atividades, mas somente as que possuem relação direta com as exigências da Lei do Bem são submetidas à avaliação e consequente benefício da redução fiscal.

Em linhas gerais, os benefícios para a empresa são os custos capturados na aplicação da Lei do Bem, demonstrados nos setores acima analisados, e que são constituídos pelos recursos investidos em horas de recursos humanos, serviços terceirizados e recursos materiais, nas proporções indicadas pelo Gráfico 1.

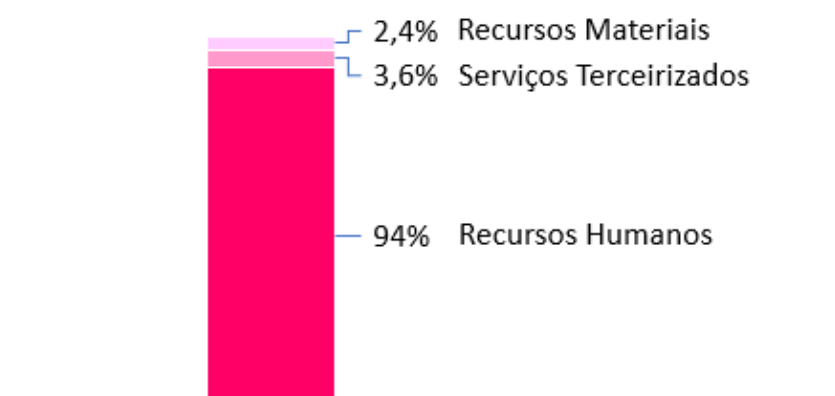


Gráfico 1 – Distribuição dos benefícios capturados em 2017  
Fonte: Adaptado de F. INICIATIVAS (2018).

Como o gráfico demonstra, os recursos humanos compõem a força fundamental nos processos de inovação e são os maiores beneficiários na captura da dedução fiscal; os benefícios são refletidos considerando o gasto com salários e todos os encargos dos profissionais envolvidos nesses projetos. A aplicação continuada da Lei na empresa gerou aprendizado interno sobre o melhor aproveitamento e potencial da Lei do Bem, sendo que a Avon conseguiu realizar continuamente a submissão de análise ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. O aumento do controle interno e identificação de oportunidades levou ao crescimento contínuo do ressarcimento, como mostra o Gráfico 2:

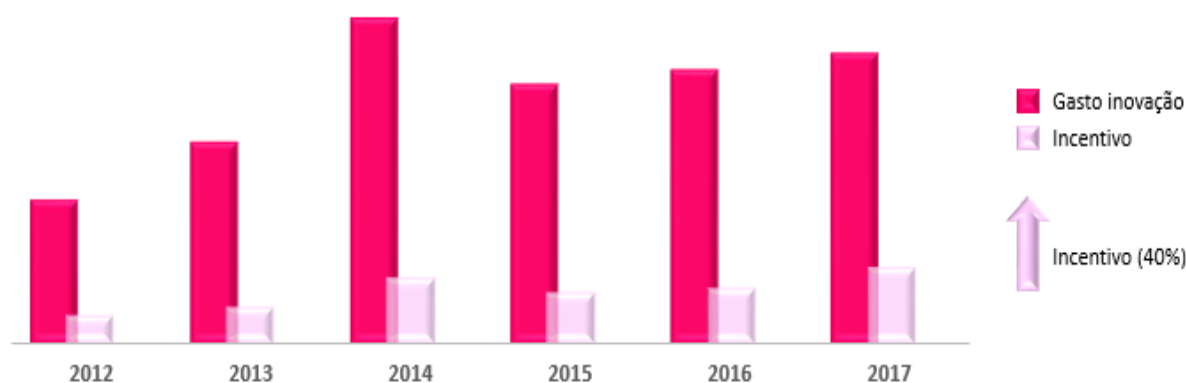


Gráfico 2 – Volume de recebimento do incentivo  
Fonte: Adaptado de F. INICIATIVAS (2018).

A análise do período de 2012 a 2017, aponta para a existência de um aprendizado na organização. É uma indicação importante da capacidade da Lei para gerar um processo sustentável, voltado não somente para inovação, mas também para a criação de uma cadeia positiva de aproveitamento dos incentivos.

O quadro abaixo mostra de maneira detalhada a quantidade de pessoas e de horas dedicadas para inovação. Como se pode observar, o volume de tempo dedicado ao processo de inovação é substancial e a captura desses custos é fator fundamental para redução dos custos de produção de inovação local.

Departamento	Pessoas dedicados em Inovação	Horas aplicadas em Inovação
<i>New Product Engineering and Development (NPED)</i>	26	34.395
<i>Innovation Engineering</i>	20	32.954
<i>New Products (R&amp;D)</i>	7	13.107

<b>Korres (linha de produtos naturais)</b>	8	6.209
<b>New Product Implementation (NPI)</b>	9	15.563
<b>Project Engineer</b>	13	11.069
<b>Quality Area</b>	45	8.261
<b>Regulatory Affairs</b>	8	9.131
<b>Pet Lab</b>	4	7.026

Quadro 9 – Quantidades de pessoas e horas dedicadas a inovação (quantidades anualizadas)  
 Fonte: Adaptado de F. INICIATIVAS (2018).

Além de resultados financeiros também existem resultados intangíveis, como a troca de conhecimento entre os diversos departamentos, no que diz respeito à implantação e identificação de ações inovadoras potencialmente beneficiáveis pela Lei. No início da utilização da Lei, apenas a área de *New Product Engineering and Development (NPED)* - *Novas Tecnologias* foi incluída, porém hoje existem nove áreas sendo beneficiadas pelos incentivos da Lei.

Com a Lei do Bem a empresa teve acesso a incentivos fiscais que foram parte importante do processo que demandou a implantação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, e a criação da área de Excelência Operacional, setores que são a materialização do suporte oferecido pela Lei, e que dão visibilidade à cultura de inovação estabelecida na empresa, detalhados nos próximos tópicos.

#### 4.1.2 Criação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

O trabalho de pesquisa e desenvolvimento na Avon é definido pela mudança ou atualização de um produto, que pode ser refletido na criação de algo novo ou no uso da tecnologia existente de uma maneira nova. A definição de inovação na empresa remete a três componentes principais, que serão detalhados na sequência do texto (AVON, 2018b):

Componente	Definição
------------	-----------

<b>Uso da tecnologia</b>	Focada no desenvolvimento de pesquisas internas da empresa, bem como busca de parcerias com os principais líderes de universidades e indústrias para manter a competitividade.
<b>Percepção e intenção dos consumidores</b>	Entre os consumidores a empresa também inclui seus representantes, que são considerados como os primeiros consumidores. Além de ouvir atentamente as críticas, sugestões e opiniões do público-alvo, também é necessário entender as necessidades não articuladas ou inconscientes, ou seja, dar atenção ao consumidor que não sabe expor claramente o que quer ou precisa.
<b>Leitura e Interpretação de tendências</b>	A empresa procura manter-se atualizada não apenas a respeito das tendências de beleza, mas também tendências de outros setores, além do acompanhamento das tendências culturais e sociais. O objetivo é entender o ambiente social atual e prever o que pode ocorrer no futuro.

Quadro 10 – Componentes da Inovação na Avon  
 Fonte: Adaptado de AVON (2018b).

Quanto ao item 1, uso da tecnologia, verifica-se que a área de Pesquisa e Inovação da Avon possui cientistas e especialistas em mais de 45 países, que se dividem entre projetos especializados: design e engenharia de embalagens; design holístico de produtos; padrões de segurança; compreensão do consumidor e representante; busca de novas oportunidades tecnológicas externas à área de beleza. Constata-se que a empresa possui mais de 750 patentes, acumuladas nos últimos 20 anos, frutos de parcerias externas e alianças estratégicas com universidades, parceiros da Indústria e institutos.

Quanto ao item 2, a percepção e a intenção dos consumidores, a empresa procura desenvolver um trabalho analítico para entender os seus consumidores, tanto de uma perspectiva global quanto de uma perspectiva local. A partir destes estudos a empresa concluiu que existe uma proporção relativamente estável no mercado mundial, que orienta as ações de pesquisa e desenvolvimento da empresa: a proporção 80/20, que se traduz no fato de que 80% dos desejos e necessidades dos

consumidores são os mesmos na grande maioria dos países, enquanto 20% dos desejos e necessidades são diferentes por país. A empresa procura atender com excelência aos 80% já identificados globalmente, mas considera-se que a compreensão integral dos 20% restantes consiste na verdadeira vantagem crítica para a empresa.

Quanto ao item 3, a leitura e interpretação de tendências, este trabalho é assumido pela equipe de Design de Produto ao Consumidor. São investigados 5 tipos de tendências principais pela equipe (AVON, 2018b):

<b>Tendência</b>	<b>Descrição</b>
<b>Tendências Futuras</b>	Busca entender e apreender tecnologias e ciência de ponta que moldarão o futuro em um prazo de 10 anos.
<b>Tendências de Consumo</b>	Procura incorporar tendências gerais (não apenas de beleza) que refletem o que está acontecendo hoje na sociedade e que, em última instância, apontam para oportunidades de criação de produtos e plataformas de longo prazo nos próximos 3 a 5 anos.
<b>Tendências de Beleza Emergentes</b>	Foca nas tendências específicas de beleza que estão em estágio inicial, mas que já podem ser observadas na sociedade, com foco no lançamento de produtos em um prazo de 2 a 3 anos.
<b>Principais Tendências de Beleza</b>	Refere-se à manutenção e atualização constante dos produtos que são tradicionalmente estáveis ou consumidos com frequência no mercado. Um exemplo é o batom, que está sempre sob pesquisa para o desenvolvimento de novas formas, cores e texturas.
<b>Tendências Adjacentes do Setor</b>	Busca inspiração para novos produtos em tendências de outros setores como, por exemplo, migração de tendências da moda, da tecnologia, do comportamento para o campo de produtos de beleza. Um exemplo é o acabamento fosco em batons, que

	surge inicialmente como uma tendência na pintura de automóveis.
--	---

Quadro 11 – Tendências principais de mercado  
 Fonte: Adaptado de AVON (2018b).

A orientação para inovação é realizada em nível mundial pela empresa, mas o mercado de cosméticos brasileiro tem seus fatores de crescimento concentrados na crescente participação da mulher no mercado de trabalho e no aumento da expectativa de vida, o que leva as pessoas a cuidarem da saúde e aparência cada vez mais cedo, e por mais tempo. De forma complementar, a cultura do cuidado com a saúde e bem-estar se estende continuamente ao público masculino, que passou a incorporar o uso de produtos deste setor. (AVON, 2018b)

É importante observar que, para acompanhar o aumento dessa demanda, é necessária uma estratégia que incorpore a implementação de inovações dentro da organização, não só para atender à crescente demanda, mas também para permitir a disputa com os concorrentes no mercado. A empresa precisa garantir internamente a velocidade que a transformação tecnológica oferece, incorporando as mudanças observadas no mercado e transformando-as em respostas rápidas, normalmente na forma de um novo produto ou serviço. (AVON, 2018b)

Com a crescente demanda do mercado local por inovações rápidas – e considerando que o Brasil é o principal mercado da Avon no Mundo – notou-se que todos os processos de implantação de novas tecnologias, novos produtos, adaptações de fórmulas, testes ou qualquer outra ação que envolvia inovação, apresentavam uma dependência total da matriz americana. Entretanto, os custos são muito menores quando os processos de inovação são localizados no mesmo mercado no qual serão lançados, o que justificaria a implantação de tais processos no Brasil. Mas, para a matriz, era necessário um incentivo forte para investir em um Centro de Inovação no Brasil, porque o desenvolvimento de um produto requer altos investimentos. (AVON, 2018b)

Como fator determinante, observou-se que apenas 20% da inovação produzida pela Avon era de dedicação exclusiva ao mercado brasileiro, mas este mesmo mercado respondia por 40% do faturamento global. Levando todos os fatores em consideração a matriz decidiu implantar no Brasil o primeiro Centro de Pesquisa e Desenvolvimento fora dos Estados Unidos, com o objetivo primário de dar mais



autonomia e velocidade nos processos tecnológicos e de inovação. O programa de implantação ganhou o nome de “Guarani” e foi segmentado em dois projetos distintos: Guarani I e Guarani II. (AVON, 2018b)

A previsão de projetos com fases distintas foi necessária, pois o desenvolvimento de competências específicas para o novo empreendimento (como técnicas de gestão industrial, técnicas de produção, manipulação de produtos e insumos, entre outras) demanda tempo de maturação, aquisição de novos agentes locais e expatriação de agentes da matriz, além da busca e contratação de novos profissionais altamente qualificados, capazes de atuar junto ao centro global de pesquisa absorvendo conhecimento e posteriormente aplicando-o localmente no Brasil. Os Projetos Guarani I e II foram projetados para implementação sequencial, e no início de 2018 a primeira fase já havia sido concluída, sendo que o processo para a implantação plena ainda continuava durante o tempo no qual esta pesquisa foi realizada. Os projetos consistem na criação local de uma base de inovação para garantir independência, celeridade e principalmente a proximidade com o mercado local. (AVON, 2018b).

Os mercados emergentes são os principais impulsionadores do crescimento da Avon, portanto, a definição do Brasil como experiência pioneira foi um importante passo e um risco necessário para o crescimento global da companhia. O Projeto Guarani I visou à implantação das bases do desenvolvimento de inovação considerando o que era realizado pela área de Pesquisa Global. Para conquistar independência da matriz ocorreu atuação gradual, com avaliação contínua da implementação e efetiva evolução local, tanto da equipe quanto dos processos. Foi definida uma equipe local de cientistas com o objetivo de focar exclusivamente em inovação. (AVON, 2018d).

Além disso, foram desenvolvidas novas habilidades técnicas nos integrantes desta área, necessárias para a criação de produtos de qualidade que atendessem às tendências mercadológicas, além de viabilizar a troca de conhecimento com os cientistas da matriz. As habilidades técnicas que se destacaram foram (AVON, 2018d):

Habilidades técnicas	Importância da Habilidade
----------------------	---------------------------

<b>Formulação do produto</b>	Criação de novas fórmulas para produtos (cremes e loções).
<b>Design de fragrância</b>	Desenvolvimento de produtos alinhados as tendências sensoriais do Brasil.
<b>Ciências dos Materiais</b>	Utilização de matéria prima local, evitando custos de exportação.
<b>Biologia da pele</b>	Entendimento da etnia regional garantindo aderência às necessidades dos consumidores.
<b>Perícia clínica</b>	Adequação dos procedimentos de perícia clínica às regras dos órgãos regulatórios.
<b>Design de produtos ao consumidor</b>	Criação de produtos alinhados com as tendências de mercado e adequados aos consumidores brasileiros.
<b>Design de embalagem e engenharia</b>	Desenvolvimento de embalagens garantindo que os desenvolvimentos sejam adequados em escala industrial.
<b>Especialização em regulamentação e segurança</b>	Aprovação das fórmulas e produtos junto aos órgãos reguladores.

Quadro 12 – Habilidades técnicas Projeto Guarani

Fonte: Adaptado de AVON (2018d).

Para delimitar as primeiras ações a serem tomadas e, principalmente, tornar objetiva a definição de metas, foram apontados papéis e responsabilidades da área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no Brasil:

<b>Área</b>	<b>Papéis e responsabilidades</b>
<b>Nova tecnologia</b>	Criar inovações transformadoras, com foco no consumidor, por meio de insights e novas tecnologias que redefinam a vantagem

	competitiva da empresa, proporcionem uma mudança radical no desempenho e uma proposta de valor aprimorada.
<b>Cor, face e cuidados com o corpo, desenvolvimento de fragrâncias</b>	Identificar, projetar, desenvolver e fornecer com excelência inovações de novos produtos e produtos existentes centrados no consumidor, de alta qualidade e de alto desempenho, com ganhos financeiros incrementais.
<b>NPED e Comercialização</b>	Fornecer gerenciamento de embalagens, engenharia e projetos, projetando produtos para atender com eficiência às necessidades locais de mercado e fabricação. Resolver problemas de produção e garantir a execução de alta qualidade de forma consistente.
<b>Segurança do Produto, Integridade e Assuntos Regulatórios</b>	Garantir o bem-estar do consumidor e o sucesso comercial, garantindo a segurança do portfólio de produtos novos e existentes. Implementar estratégias para antecipar e mitigar o impacto comercial negativo dos requisitos regulamentares de produtos globais.
<b>Design de Produto ao Consumidor</b>	Definir necessidades do consumidor, bem como identificar tendências de beleza e cenário competitivo, a partir dos quais o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD) orienta a identificação, a conceituação e o design de marcas, inovações desejáveis e relevantes para o consumidor, incluindo novos lançamentos.

Quadro 13 – Evolução da Gestão da Qualidade  
Fonte: Adaptado de MARIN (2012).

Com as bases estabelecidas, papéis e responsabilidades delimitados, e as competências mapeadas, a equipe responsável pela implantação começou a operar de maneira gradativa, ganhando experiência e segurança para implementar o projeto que previa maior independência, o Guarani II. (AVON, 2018e).

Para colocar em operação o Guarani II a organização já contava com a experiência decorrente do Guarani I, podendo atuar de maneira mais independente em relação à matriz. No primeiro estágio, o grupo estava focado apenas em fazer adaptações e correções nos produtos já existentes. Com o avanço dos projetos foi

exigida a produção local de inovações que, além de utilizadas no mercado brasileiro, também possuíam potencial de exportação para outros países. Assim, outras atividades adicionais foram incorporadas (AVON, 2018e): 1) Liderar o desenvolvimento de fragrâncias de produtos de média complexidade para o mundo; 2) Levar produtos de higiene pessoal ao desenvolvimento de produtos de média complexidade para o mercado global; 3) Implementar capacidades de desenvolvimento para desodorantes; e 4) Melhorar a velocidade comercial para os processos de desenvolvimento do mercado.

A Figura 5 ilustra os estágios de desenvolvimento e maturidade estipulados para a área de Pesquisa e Desenvolvimento da Avon no Brasil.



Figura 5 – Estágios de desenvolvimento de produtos e aquisição de competências  
Fonte: AVON (2018e).

No ano de 2017 a Avon realizou mais de 700 projetos de inovação nos produtos relacionados a cuidados com o corpo, maquiagem, cuidados com a face, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Como abordado na revisão teórica por Higgins (1995), estas são definidas como inovações de produto, com melhora contínua (*Kaizen*) ou apresentação de um produto novo em substituição a um produto anterior (*Leaping*). Considerou-se como inovação desde uma mudança na cor da tampa de um perfume ou o desenho do rótulo de um creme até a oferta de um produto totalmente novo. Também são contabilizadas alterações feitas em produtos de diferentes tamanhos (como 100 ml ou de 200 ml), considerando cada um como um projeto de inovação independente.

O fator humano foi fundamental neste processo, que dependeu inteiramente da absorção e exportação de conhecimento, já que a atração e retenção de profissionais locais, inicialmente, se mostrou complexa para o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia de ponta. A criação da área de P&D gerou na unidade brasileira a responsabilidade de atuar de maneira protagonista, tornando-se um centro de desenvolvimento local; a perspectiva da empresa (tanto da matriz quanto da filial brasileira) é de que esta unidade atenda à demanda local, mas que também seja estruturada para a exportação de inovação para outros países. (AVON, 2018d).

#### 4.1.3 Área de Excelência Operacional

A área de Excelência Operacional decorreu da adoção da Lei do Bem; o mecanismo regulatório ajudou a organizar e definir internamente a vocação da empresa para a inovação. Na implementação da nova área, a Avon estabeleceu uma metodologia clara com papéis e responsabilidades bem definidos, garantindo cadência e priorização na execução dos projetos. A área de Excelência Operacional tem subordinação direta ao Presidente da empresa e subordinação indireta à Vice-Presidência de Recursos Humanos. Conforme apresentado no capítulo de revisão teórica, uma das classificações para inovação é “a inovação de gestão/organização”, ou seja, aquela que trata das melhorias que acontecem na estrutura de administração e gerência, modificando ou criando processos, setores e áreas. Ao realizar o atrelamento deste tipo de inovação aos desafios estratégicos ela foi considerada parte do processo de inovação e, conseqüentemente, a Área de Excelência Operacional também pôde ser beneficiada pela Lei do Bem. (AVON, 2018f).

Para que a área de Excelência Operacional adquirisse um significado comum que pudesse ser compreendido por toda a organização, foram criadas uma Visão e uma Missão que tocavam todas as áreas da empresa, refletindo um significado compartilhado. Estas informações são constantes do Apêndice 7.

A Excelência Operacional foi projetada para ter atuação em todos os setores da empresa, e teve um ciclo de implementação que demandou três fases principais: 1) lançamento (construção do projeto de criação da área), 2) sustentação (treinamento e desenvolvimento da organização no uso da ferramenta) e 3) encerramento (premiação dos projetos com resultados reconhecidos). O

encerramento, entretanto, foi apenas a finalização do primeiro ciclo, já que a área de Excelência Operacional foi criada para uma atuação cíclica.

Com as definições iniciais, foi também definida uma ferramenta para conduzir as atividades da área. Assim, a base da área de Excelência Operacional foi a implementação da metodologia Seis Sigma, através de um grupo dedicado e com atuação em todas as áreas da empresa. Foi contratado um *Master Black Belt* (Diretor) que passou a se reportar diretamente ao Presidente da Avon, com reporte indireto para a Vice-Presidência de recursos Humanos. A divisão dos times e suas atuações podem ser visualizadas na Figura 6, que deixa clara a linha de atuação e reporte desta nova estrutura.

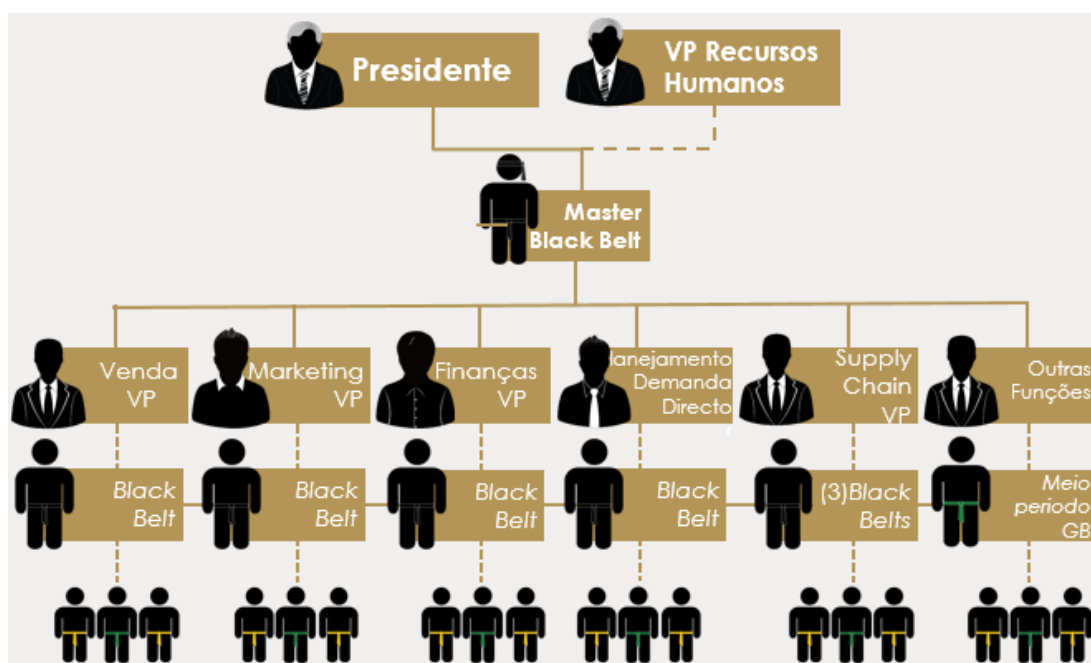


Figura 6 – Área de Excelência Operacional no organograma da Avon  
Fonte: o autor (2018).

No organograma percebe-se a posição do *Master Black Belt* – com subordinação direta à Presidência e supervisão sobre todas as outras áreas da empresa – representando a área de Excelência Operacional. Para garantir que a mudança organizacional ocorresse de maneira plena e com cobertura igualitária foi definido um *black belt* para cada função da empresa, conforme tamanho e complexidade. A área de *Supply Chain* recebeu três *black belts* dedicados, devido ao tamanho e complexidade da estrutura desta área. No total, foram contratados oito *Black Belts* (Gerentes Seniores) com alocação em todas as principais áreas da

empresa (mas com despesas concentradas nesta nova área). Todos os contratados tinham como premissa conhecer as ferramentas de metodologia Seis Sigma e serem formados como *Black Belt* (AVON, 2018f, 2018g).

Um dos fatores chaves na construção da cultura de Excelência Operacional foi o treinamento e formação dos funcionários com essa nova metodologia, assim, os grupos com capacitação em Metodologia Seis Sigma foram divididos em 3 formações: *Yellow Belts*, *Green Belts* e *Black Belts*.

Os *Yellow Belts* são entrantes na metodologia e recebem um treinamento de oito horas, sendo que sua atuação é baseada no apoio de um projeto liderado por um *Green Belt*. Apesar de ser o primeiro nível, essa etapa é fundamental para que a cultura de inovação construa bases sólidas de conhecimento e atuação na equipe.

O grupo denominado *Green Belt* já possui formação de *Yellow Belt*, e um diferencial é que precisam ter uma dedicação de 20% a 40% do tempo de trabalho em algum projeto de inovação e melhoria continua. Além de acompanhar o projeto, o *Green Belt* lidera pequenos grupos de *Yellow Belts* com foco na análise e aprofundamento em fatores que possam ajudar a organização a mudar algum processo ou implantação de novas maneiras de executar uma atividade. Outro fator importante dos *Green Belts* é que quando o tempo de dedicação atinge 80 horas de atuação ocorre uma certificação, para mostrar que a capacidade de transformação e a visão sistêmica começam a ser parte da rotina de trabalho desse funcionário. (AVON, 2018g).

Por fim, os *Black Belts* são na maioria do tempo líderes de projetos complexos, além de mentores dos *Green Belts*. O tempo de atuação é de 100%, com um período de atuação de 24 meses. O *Black Belt* também precisa implementar 3 projetos com sucesso para a certificação e *coaching* para *Green Belts*. A duração de tempo necessária é de 160 horas.

Um fator importante nesse processo de aprendizado é que, à medida que os funcionários passam pelas classificações, eles adquirem mais conhecimento, têm acesso a ferramentas mais complexas de controle de projetos e aumentam sua confiança e capacidade de transformação e inovação. Outro ponto importante é o aumento exponencial na capacidade de gestão dos projetos, gestão de pessoas, gestão do tempo e gestão de conflitos.

A metodologia Seis Sigma foi disseminada na organização através de treinamento para todo o grupo administrativo, independente de atuação em projetos

ou não. O objetivo neste ponto foi de disseminação em massa, mostrando para a organização as vantagens e também a facilidade adquirir e aplicar os conceitos básicos da linguagem Seis Sigma. Uma vez que todos passaram pelo treinamento (que foi aplicado por um parceiro externo homologado na ferramenta Seis Sigma), foi instituído que qualquer novo projeto deveria ser tratado à luz dos conceitos da nova metodologia, mesmo que precisasse de revisão por parte das equipes seniores da área de Excelência Operacional. (AVON, 2018g).

O programa de Excelência Operacional da Avon combinou ferramentas de Seis Sigma e Inovação para conectar todos os funcionários da empresa. A necessidade de procurar um caminho que focasse a inovação teve relação com o próprio nascimento da empresa que, desde o início, combinou inovação com empreendedorismo organizacional, engajando pessoas e provendo oportunidades reais de crescimento. O reconhecimento daqueles que conseguem alavancar suas ideias e projetos dentro da empresa é realizado através de um programa de recompensa chamado “Destaque Mcconnell”, em homenagem ao fundador da Avon, David Mcconnell.

O reconhecimento teve o objetivo de levar os funcionários a compreenderem quais eram os novos parâmetros e padrões que serão perseguidos por toda a organização. Além da oferta de uma recompensa em dinheiro, a premiação tem o objetivo de promover a formação dos envolvidos, com classificação dos projetos em 1 Estrela, 2 Estrelas e 3 Estrelas, escala essa definida conforme a complexidade do projeto. O evento foi definido com frequência anual e conta com a participação de todos os executivos da empresa, gestores responsáveis pelos projetos selecionados, os funcionários que se dedicaram aos projetos selecionados (os critérios de avaliação são definidos seguindo as necessidades e estratégias do negócio), além da Vice-Presidência de Recursos Humanos e o Presidente. (AVON, 2018f).

Com os incentivos fiscais da Lei do Bem, foi possível investir em pessoas – com salários e benefícios que são submetidos para o abatimento fiscal, reduzindo o custo da folha de pagamento – e estruturar a área de Excelência Operacional, que trouxe uma nova metodologia de trabalho. Para promover a nova metodologia foi criado o Programa de Inovação e Melhoria Contínua (PIMC), descrito a seguir.

#### 4.1.4 Programa de Inovação e Melhoria Contínua – PIMC



Para a implantação do PIMC foram criados alguns pilares de atuação pela Área de Excelência Operacional, que são ilustrados na Figura 7.



Figura 7 – Pilares do PIMC  
Fonte: O autor (2018).

A partir do tripé formado pela Estrutura, Recompensa/Reconhecimento e uso da Metodologia e Ferramental, também foram definidos os principais objetivos do PIMC (AVON, 2018f): 1) Criar uma cultura de excelência empresarial que apoiará as necessidades estratégicas de negócios; 2) Estabelecer uma linguagem comum para resolução de problemas; e 3) Servir como programa de desenvolvimento e sucessão de novos líderes. Também foi objetivo da Melhoria Contínua o incremento dos resultados operacionais através do aumento de Representantes de Vendas e satisfação do consumidor, da eliminação do retrabalho, do aumento da eficiência do processo e de novas reduções de custos com aumento de receita. Além disso, foram definidos alguns critérios para que todas as ideias que surgissem pudessem se enquadrar como uma proposta de projeto do PIMC, que são detalhadas no Apêndice 9. (AVON, 2018f).

Todos os projetos necessariamente precisam de um responsável e preferencialmente que seja gestor de uma área do negócio, desta forma, foram treinados 100% dos líderes de pessoas na metodologia Seis Sigma e com isso, foram

garantidos responsáveis em cada um dos projetos que já estavam em andamento bem como para aqueles em plano de desenvolvimento.

Para os líderes seniores da organização, foi aplicada uma plataforma mais aprofundada, chamada MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), voltada para análises estatísticas e lógicas dentro da metodologia do Seis Sigma. O treinamento também concentrou conhecimentos analíticos e focados em reconhecimento de causa raiz de problemas para que essa competência ajudasse na definição da lista de prioridades e matriz de esforço e impacto dos projetos. Isso ajudou na definição de quais projetos deveriam ser alocados em qual momento e, principalmente, o custo a ser aportado em seu desenvolvimento. A estrutura de governança no PIMC é detalhada no Apêndice 10.

Esta definição garante que os projetos possam ter acompanhamento periódico conforme a agenda estruturada e validada no início dos trabalhos. O responsável pela execução também pode pedir suporte em qualquer etapa, garantindo assim que todos fiquem cientes sobre a fase do projeto em que se encontram e que qualquer problema será resolvido e não atrapalhará a execução final do projeto. Esta sessão de validação ocorre em uma reunião mensal chamada *Project Review*.

As ferramentas do programa PIMC passaram a ser treinamento obrigatório nos programas de integração de novos funcionários, programas de estágio, programas de *trainee* e programas de desenvolvimento de novos líderes. A inclusão das premissas do programa em todas as etapas de acultramento garantiu que houvesse uma mudança estrutural e fez com que todos comesçassem a pensar de maneira sistêmica, ajudando a organização a estabelecer novos marcos e diretrizes para a gestão de projetos.

Como o Gráfico 3 mostra, no primeiro ano do projeto foram certificados 69% de todos os treinados da organização. Isso significa que os funcionários certificados conseguiram avançar com seus projetos e apresentar resultados mensuráveis.

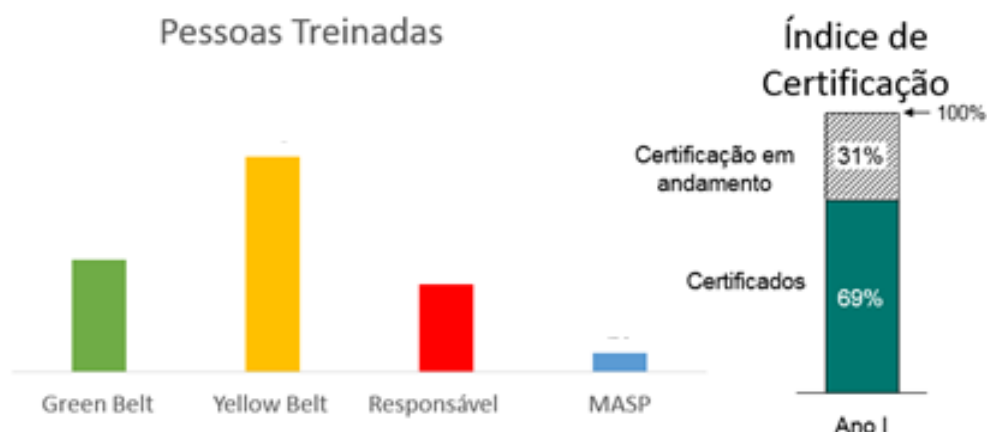


Gráfico 3 – Quantidade de pessoas treinadas e certificadas no ano 1  
Fonte: AVON (2018g).

Diferentes áreas da empresa apresentaram diferentes índices de engajamento, como mostra o Gráfico 4.

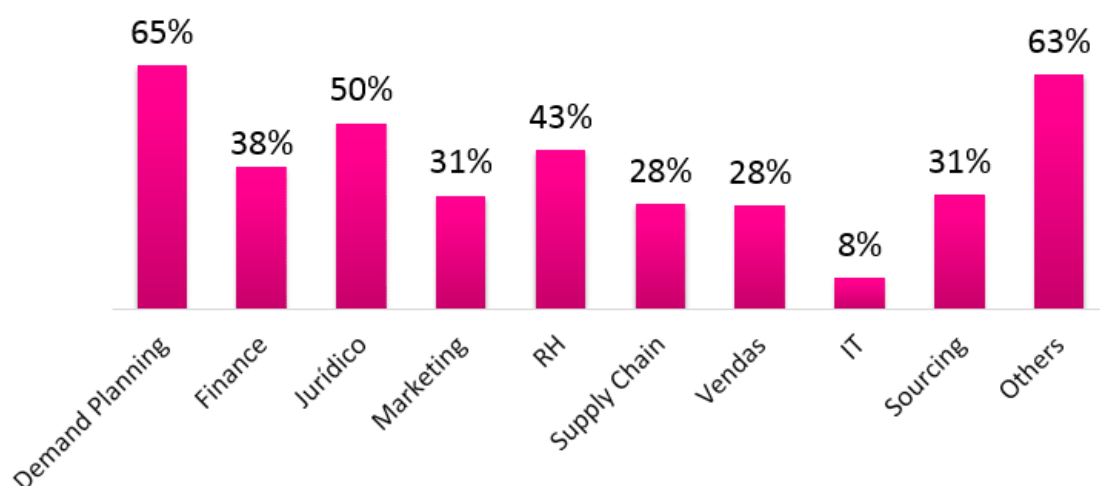


Gráfico 4 – Porcentagem de pessoas treinadas por área  
Fonte: AVON (2018g).

No primeiro ano do projeto foram constatadas inovações com alto nível de aderência às metas da empresa, sendo que o projeto entregou resultado acima do esperado. Os projetos, tempo dedicado, ferramentas e treinamentos foram classificados como desenvolvimento de inovação e submetidos à aprovação da Lei do Bem.

## 4.2 Síntese da Pesquisa Documental

A pesquisa documental reuniu dados a respeito de 4 núcleos principais de informação: 1) Lei do Bem; 2) Centro de P,D&I; 3) Área de Excelência Operacional; e 4) Programa de Inovação e Melhoria Contínua.

A seção que investigou a operacionalização da Lei do Bem na Avon, mostrou as necessidades primárias e o processo de adequação contínuo para que a empresa melhor utilizasse os benefícios da Lei.

A seção seguinte apresentou o processo de surgimento do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Avon Brasil, com suas principais áreas de atuação e o foco de adaptação do conhecimento e inovação no mercado brasileiro.

Depois foi investigado o processo de surgimento da área de Excelência operacional, como ocorreu sua inserção no organograma organizacional e os principais dados relativos à sua atuação e impacto dentro da empresa.

Por fim, foi detalhado o Programa de Inovação e Melhoria Contínua, que é parte integrante da Excelência Operacional, mas possui uma importância própria em relação a outros programas e projetos da empresa, devido ao seu caráter de alinhamento entre as mudanças desejadas como resposta ao mercado e engajamento dos funcionários para a inovação e melhoria de processos na busca da Qualidade.

## 4.3 Dados das entrevistas

Como apresentado no capítulo de metodologia, a abordagem dos entrevistados foi realizada a partir do guia de entrevista semiestruturada. A entrevista foi aplicada a 9 funcionários da Avon com transcrição posterior. Os entrevistados são identificados pelas iniciais dos nomes e pela função ocupada na empresa, e são listados como:

Entrevistado	Descrição
<b>A.J. – Gerência Senior de Manufatura</b>	Trabalha há 6 anos na Avon. A área de Manufatura é responsável pela produção de todos os itens de cosméticos (batons, bases, esmaltes) e por cremes e loções (sabonetes e shampoos), e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos da aplicação de inovação na Manufatura da Avon, desenvolvimento de pessoas nas metodologias Seis Sigma e pelos seus conhecimentos sobre a Lei do Bem.
<b>C.S. – Diretoria de Compras</b>	Trabalha há 4,5 anos na Avon. A área de Compras é responsável pela compra de toda a matéria-prima na empresa, e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito da aplicação das metodologias Seis Sigma, Lei do Bem e formação de talentos.
<b>C.A. – Diretoria de Marketing</b>	Trabalha há 10 anos na Avon. A área de Marketing é responsável pelas estratégias de campanha e definição de portfólio nas revistas da empresa; a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito da metodologia Seis Sigma, Lei do Bem e pelo fato de que a área de Marketing é uma das mais beneficiadas pela existência de um laboratório de desenvolvimento local de produtos, acelerando o processo de inserção de novidades no mercado.
<b>C.M. – Gerência de NPD&amp;I</b>	Trabalha há 9 anos na Avon. A área de NPD&I é responsável pelo Laboratório de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na empresa, e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito da metodologia Seis Sigma, Lei do Bem e implantação do Laboratório de Pesquisa na Avon. Possui fundamental participação neste processo e conhecimentos de todas as etapas da implantação desta área na empresa.
<b>F.C. – Gerência de Relações Governamentais</b>	Trabalha há 4 anos na Avon. A área de Relações Governamentais é responsável pela adequação da normas e procedimentos decorrentes de Leis relevantes à potencialização comercial na empresa; a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito de Lei do Bem e sua disseminação dentro da empresa.

<b>N.S. – Gerência Sênior de Recursos Humanos</b>	Trabalha há 4 anos na Avon. A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão dos talentos da Área Comercial na empresa, e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito do desenvolvimento de talentos na empresa, principalmente sobre a implantação e resultados das metodologias Seis Sigma.
<b>N.M. – Gerência Sênior Jurídico</b>	Trabalha há 2,5 anos na Avon. A área Jurídica é responsável por todo o contencioso jurídico na empresa, e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito da aplicação da Lei do Bem e da Metodologia Seis Sigma. Seu depoimento é muito importante, pois mostra que a metodologia pode ser aplicada em qualquer área da empresa, mesmo aquelas que não estão diretamente ligadas ao produto. Além disso, também participou da implantação da Lei do Bem, dando suporte jurídico e interpretativo a respeito das normas legais.
<b>R.D. – Diretoria de TI</b>	Trabalha há 9 anos na Avon. A área de TI é responsável pela implantação de sistemas, gestão de dados e implantação de tecnologias da informação na empresa, e a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito da metodologia Seis Sigma e como esses processos ajudaram no desenvolvimento de sua equipe.
<b>R.M. – Diretoria de Finanças</b>	Trabalha há 18 anos na Avon. A área de Finanças é responsável pela gestão financeira, relatórios e pagamento de impostos e salários na empresa; a seleção do entrevistado foi motivada pelos seus conhecimentos a respeito do impacto financeiro da Lei do Bem nos resultados do negócio, além de apresentar experiência na preparação do seu time na metodologia Seis Sigma e relato de como a equipe se desenvolveu a partir desse processo.

Quadro 14 – Descrição dos entrevistados  
Fonte: O Autor (2018).

A figura 8 ilustra a posição dos entrevistados no organograma da empresa, bem como sumariza os motivos de sua escolha para participação no estudo.

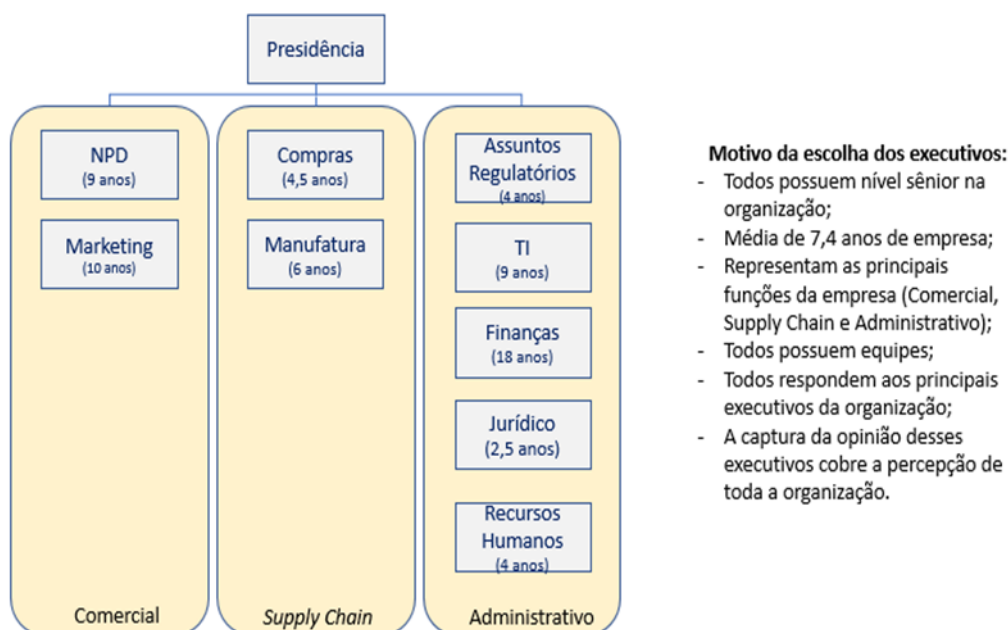


Figura 8 – Posição dos entrevistados no organograma  
Fonte: O autor (2018).

De acordo com a metodologia da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), foram realizadas a pré-análise, a exploração do material, e inferências e interpretações para agrupar e organizar os conteúdos das entrevistas. A análise inicial destacou trechos de falas mais importantes, que se condensaram através da repetição dos conteúdos e também pela força atribuída pelos próprios entrevistados na estrutura das frases, ênfase, entonação e outras indicações não-verbais observadas pelo entrevistador. As repetições de conteúdos foram constatadas de forma transversal, entre todos os entrevistados, gerando núcleos agregadores de conteúdos comuns compostos pelas seguintes categorias: 1) Transformação e Inovação; 2) Implementação e aplicação da Lei do Bem; 3) Mudanças na cultura organizacional; 4) Aprimoramento da pesquisa e desenvolvimento; 5) Implantação da melhoria contínua e área de Excelência Operacional; 6) Obstáculos e dificuldades.

#### 4.3.1 Análise das entrevistas

A apresentação das falas dos entrevistados compiladas nos quadros anteriores constitui base para a análise, que incorpora os conteúdos mais

significativos relativos às falas dos entrevistados, representados por trechos constituintes das 6 categorias: 1) Transformação e Inovação; 2) Implementação e aplicação da Lei do Bem; 3) Mudanças na cultura organizacional; 4) Aprimoramento da pesquisa e inovação; 5) Implantação da melhoria contínua e área de Excelência Operacional; e 6) Obstáculos e dificuldades. Cada categoria constitui um tópico de análise, e as 6 categorias serão integradas em um tópico posterior de discussão.

#### 4.3.2 Transformação e Inovação

Surtem entre todos os entrevistados os temas de “inovação” e “transformação” na empresa, indicando uma sensação disseminada de mudança contínua, que se reflete também na estrutura interna e maneira de resposta às demandas do mercado.

“Eu vejo uma companhia que está em transformação” (RM)

“hoje eu particularmente me sinto suportado aqui, com inovações, com tecnologias, com recursos” (AJ)

“essas ferramentas dão todo o recurso pra você poder atuar e solucionar problemas maiores que possam vir a acontecer, não só problemas mas para você estar à frente, trabalhar com inovação” (AJ)

“A Avon precisou se modernizar nos últimos anos para poder acompanhar o mercado, então ela tem buscado sempre e tem trazido muita inovação nos produtos, inovação em processos” (CA)

“eu vi uma empresa quando eu cheguei muito acelerada e fazendo diversas mudanças na sua estrutura, para que a gente inclusive ajudasse e apoiasse as áreas nessa transformação, então é assim que eu vejo a empresa, nesta constante transformação e evolução” (NS)

De uma forma geral, observa-se que houve pressão externa, mercadológica, para justificar as mudanças internas. As falas dos entrevistados



também sugerem que isso constituiu uma “fase”, ou período específico de decisão pela mudança, com uma movimentação maior que agora parece estar em fase de estabilização, apontando para a modificação da cultura organizacional anterior à “nova fase”.

“a gente acabou criando uma cultura de inovação dentro da companhia, tomando todo esse benefício que motiva a gente a investir e reinvestir nessa bandeira de inovação” (CS)

“ela tem que buscar sempre foco em inovação, tendências, modernidade em sistemas e processos” (CA)

“qualquer área pode ter inovação” (NM)

“mas essa cultura de inovação tem que permear a empresa como um todo” (NM)

“hoje a companhia está muito mais voltada para o tema da inovação do que há cinco anos atrás” (RD)

“quais são os projetos que eu devo selecionar, daí entra o conceito de inovação, um projeto não necessariamente é um processo de transformar algo, mas quão inovador estou sendo para transformar algo” (RM)

Um dos entrevistados, por exemplo, cita o período de “cinco anos atrás” como demarcação de um período de mudança. Também é citada a “cultura de inovação” interna, sendo que a palavra “inovação” parece estar bastante integrada aos discursos e falas sobre a empresa, marcada também pela percepção de que nenhuma área estaria livre da cultura da inovação, algo que pode acontecer em qualquer área ou setor, “permeando a empresa como um todo”. A cultura de inovação também é citada como concretizada ou expressa em certas áreas e opções da empresa.

“porque a Avon é uma empresa super inovadora, mas a gente não olhava todos esses temas e todos esses projetos quando a gente falava de Lei do Bem e aí teve um processo de otimização e engajamento interno” (FC)

“Eu acredito que a gente tá seguindo um bom caminho, eu vejo uma evolução muito boa desde 2017 [...] a área de Excelência Operacional, acho que isso cria uma cultura de

inovação bem mais organizada, mais estruturada, mais otimizada, que é realmente o que é bom e que precisa” (CM)

A Lei do Bem também aparece como elemento de ligação entre a inovação e a execução de temas e projetos internos, mas esta dependeu de otimização e engajamento, sendo que os entrevistados identificam a área de Excelência Operacional como organizadora da cultura de inovação, viabilizando a otimização necessária para a inovação.

#### 4.3.3 Implementação e aplicação da Lei do Bem

A ligação da Lei do Bem com o tema da inovação parece ser bastante arraigada na empresa, e os entrevistados demonstram conhecer a Lei e o que ela opera internamente.

“é uma lei que se chama Lei do Bem, que fomenta no Brasil a inovação” (RM)

“Então temos benefícios fiscais relacionados a isso, é algo super interessante” (RM)

“nós temos a Lei do Bem, que faz com que a gente tenha a redução de impostos, por exemplo de imposto de renda ou contribuição social, com projetos e inovações que a gente faz aqui” (AJ)

“A gente tem alguns órgãos aqui que ajudam e fomentam o desenvolvimento de inovação no Brasil, e a Lei do bem é um exemplo delas. Então com a Lei do Bem a gente tem um retorno de todas as fases” (CM)

“A Avon já usa a Lei do Bem há bastante tempo, mais de 10 anos” (FC)

“a gente sabe que a Lei do Bem traz esse benefício muito voltado a ações governamentais, em benefícios fiscais, e acho que isso retroalimenta a empresa, e acho que algumas coisas que vieram depois são decorrência disso” (NS)

Existe um olhar de passado para a Lei, possivelmente pelo fato dela estar há mais de uma década operando na empresa, o que parece ter gerado a

disseminação de seu conhecimento em todos os setores, embora com variados níveis de aprofundamento. Assim, responsáveis pelo setor jurídico ou financeiro podem ter conhecimento mais detalhado da Lei, por serem os responsáveis pela sua interpretação ou captação dos recursos. Mas nota-se que todos os entrevistados citam a Lei e compreendem que ela é presente na empresa.

“Então tem um envolvimento de um grande volume de áreas que cada vez mais entenderam como funciona, qual é o benefício [da Lei do Bem]” (RM)

“Logo que eu comecei aqui uma das discussões muito grandes que foi trazida pela nossa Área de Relações Governamentais é o próprio benefício da Lei Bem: como que a gente poderia alavancar tudo isso que a gente precisava, melhorar o serviço pra nossa revendedora, trazer inovação de forma mais rápida” (CS)

“uma vez que a gente testou e entendeu a Lei do Bem, e conseguiu ter os benefícios pra Avon também investindo em inovação, vimos o potencial disso e criamos a área de Excelência Operacional” (CS)

“fomos muito assertivos quando a gente se apropriou da Lei do Bem e trouxe especialistas do mercado para tratar desse assunto” (RD)

“Se a gente não tivesse a Lei do Bem a gente não conseguiria ter o nível de inovação e modernidade que a gente tem hoje” (CA)

O olhar de passado sobre a Lei se diferencia do olhar de presente, como demonstrado pelas falas, que identificam um momento inicial de implantação, mas que já passou. Os entrevistados reconhecem que a Lei já operou mudanças internas, e a Lei está agora em momento de maior estudo e aprofundamento. Também surge novamente a ligação da Lei do Bem com a Área de Excelência Operacional, como concretização da Lei, mas também como sua operadora.

“A gente tem ainda mais oportunidades de usar Lei do Bem. Quando a gente começa a pensar em todos os benefícios que ela pode dar, agora como Recursos Humanos” (NS)

“Então eu vejo que a Lei do Bem está aí e pode dar mais benefícios do que a gente já tem hoje” (NS)

“no sentido de Lei do Bem, a gente deveria divulgar mais, porque uma das coisas que eu aprendi aqui [...] [é que] a gente precisa estar inovando os produtos o tempo todo na Avon. Mas qualquer área da companhia, até uma área legal, pode eventualmente utilizar, ter um projeto de inovação, ter um projeto que efetivamente possa contribuir para companhia” (NM)

Finalmente, existe também um olhar de futuro relacionado à Lei, identificado nas falas que apontam e sugerem um maior uso dos possíveis benefícios, e uma integração ainda maior dos projetos de inovação a todas as atividades da empresa, independente do setor.

#### 4.3.4 Mudanças na cultura organizacional

Os temas de inovação e transformação permeiam as falas, mas não parecem ser apenas discurso cristalizado ou repetido, sendo que os entrevistados incorporam estes temas como identificadores de mudanças na própria cultura da empresa.

“A Avon vem criando várias modalidades, fornecendo recursos para que seus funcionários realmente se desenvolvam e se capacitem para um novo momento” (AJ)

“Mudou bastante coisa, na verdade eu acho que, pensando na parte de processos, a gente teve diversas mudanças” (CA)

“a gente consegue estar mais rápido para atender às inovações dentro do mercado” (CA)

“E entendo que é uma jornada, principalmente quando a gente fala de temas como diversidade, inovação, que são temas importantes para a companhia, é feita uma jornada de crescimento para essas áreas” (FC)

“Quando você está falando de inovação com uma estrutura física, que o funcionário vê, que o funcionário consegue aplicar na prática todo esse conceito, acho que a gente contribui de fato para estruturação dessa cultura organizacional inovadora” (FC)

Portanto, o discurso de inovação parece ser baseado em mudanças concretas, observáveis inclusive nos processos internos e estrutura física. Alguns temas bastante específicos também se repetem entre as falas, como a “tropicalização”.

“a gente tem claramente esse objetivo, a nacionalização, a tropicalização dos produtos da Avon” (RM)

“eu acredito e a gente tem conseguido consolidar uma cultura muito mais tropicalizada para o Brasil, adaptada para o Brasil e acho que isso passa por uma estruturação de algumas áreas também, processos claros de governança para determinados temas” (FC)

A tropicalização, como explicado por um dos entrevistados nos quadros da seção anterior, consiste na localização dos produtos internacionais para que atendam especificamente às demandas de países tropicais como o Brasil. Embora seja – novamente – uma demanda mercadológica, ela se integra ao discurso de inovação e é identificada como componente da cultura organizacional por alguns entrevistados.

[Sobre o treinamento de *Black Belts*] “acho que trouxe a Avon para um outro patamar quando eu falo de capacitação e nível dos profissionais que estão aqui hoje” (NS)

“isso faz com que os demais, que ainda estão no processo evolutivo, na construção da capacitação, entendam o quanto que faz sentido ou não trazer a melhoria pra dentro dos nossos projetos e processos” (RD)

“A gente tem aqui uma cultura por conta da utilização da Lei do Bem, por conta da utilização da própria metodologia, por ter uma área de Excelência Operacional já estruturada, então isso acho que já está completamente no sangue da companhia” (NM)

A mudança da cultura interna é novamente identificada com a área de Excelência Operacional e com a Lei do Bem, ligadas pelo tema da inovação. Especificamente, surgem nas falas as capacitações e treinamentos realizados, como formas de dar novas ferramentas aos funcionários, modificando sua forma de trabalho.

#### 4.3.5 Aprimoramento da pesquisa e desenvolvimento

As mudanças de cultura organizacional foram identificadas com a área de Excelência Operacional, como operadora das modificações dos processos internos. Entretanto, o Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação também surge nas falas dos entrevistados como concretização mais recente da empresa, ligada à inovação, organizando e dando nova direção aos esforços de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, que estavam até então completamente baseados nos EUA.

“algo bastante recente e muito importante que foi o Centro de Pesquisa desenvolvido no Brasil. Então é algo super inovador” (RM)

“um grande passo pra nossa área foi no ano passado, quando a gente descentralizou os departamentos globais da Avon para desenvolvimento de produto” (CM)

“o centro de pesquisa desenvolvimento e inovação, que traz mais celeridade, mais assertividade para o desenvolvimento de produtos” (FC)

O Centro de PD&I também é citado como uma conquista da filial brasileira possibilitada pela Lei do Bem, como expressão da cultura de inovação que a Lei viabiliza através dos seus benefícios.

“A gente tem uma área de Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil, totalmente apoiada pela Lei do Bem. Isso trouxe uma mudança gigante de *mindset* para a Avon” (RD)

“Esse Laboratório que foi construído [...] tornou tudo muito mais rápido, e foi construído graças à relação que a gente teve junto a essa Lei do Bem [...] para a gente poder desenvolver os produtos que a gente tem hoje, com a inovação que a gente precisa” (CA)

“até por conta dessa Lei do Bem que o Brasil tem hoje, fez com que o comitê executivo da companhia entendesse que estabelecer um laboratório aqui no Brasil, além de ser estratégico, pela questão geográfica, de onde a Avon está localizada e sua importância, também ajuda a acelerar e ter ainda foco nas inovações” (NS)

O Centro de PD&I surge nas falas dos entrevistados não apenas como um novo apêndice da empresa, mas também como uma forma de “libertação” da matriz americana, trazendo independência para as ações desenvolvidas no mercado interno,

e posicionando a filial brasileira em situação privilegiada no âmbito mundial, tornando-se centro irradiador de inovação, inclusive para outras filiais em outros países.

“é uma possibilidade também de expansão de investimento no país, e é uma disruptura se a gente pensar em ter um núcleo de inovação fora da nossa estrutura global e exclusiva lá nos Estados Unidos” (FC)

“hoje aqui na Avon a gente exporta conhecimento, a gente exporta inovação que é feita aqui” (AJ)

“nós somos responsáveis por fazer desenvolvimento para a Avon no mundo” (CM)

“a gente conseguiu de alguma forma aculturar isso para cá e transformar o Brasil num polo de inovação com nosso centro de pesquisa e desenvolvimento” (FC)

A cultura de inovação é amplificada pela identificação dos resultados positivos do Centro de PD&I, que surge nas falas dos entrevistados como uma resposta às demandas de mercado, como oportunidade de capacitação dos funcionários, e como forma de melhora na comunicação com os grupos de interesse da empresa.

“no momento que eu posso trazer toda a base fornecedora pra dentro de casa pra ajudar na inovação também, e trazer as novas ideias, e ter aqui dentro de casa áreas específicas de Engenharia de Desenvolvimento de produto que trabalha junto com esses fornecedores, isso facilita muito meu canal de comunicação com eles” (CS)

“se eu não tivesse esse laboratório aqui perto, se eu não tivesse a minha equipe treinada e qualificada adequadamente, o mercado hoje é muito rápido” (CA)

“A gente tem uma aceleração do processo, quando você tem tudo local e não precisa mais de um apoio do global” (RD)

“à Área de Pesquisa é uma área que as pessoas têm um certo interesse, todo mundo quer entender de inovação, todo mundo quer participar daquilo que é inovador, todo mundo quer fazer parte do processo de mudança. Então eu acho que ter o Centro de Pesquisa no Brasil faz também com que a Avon seja uma empresa diferente, que as pessoas tenham orgulho de trabalhar na companhia” (RD)

Percebe-se ainda, na última fala, que o Centro de PD&I possui papel de diferenciação no mercado, que refletiria um orgulho por trabalhar na empresa, devido ao seu caráter de inovação que não seria só discurso, mas que toma forma em ações como o próprio Centro.

#### 4.3.6 Implantação da melhoria contínua e área de Excelência Operacional

O Centro de PD&I também é percebido pelos funcionários como um empreendimento conjunto com outras áreas da empresa, não só como decorrência da Lei do Bem, mas como um esforço integrado, por exemplo, com a área de Excelência Operacional.

“uma área de Excelência Operacional, junto com uma Área de Pesquisa, ajuda a ter um processo mais estruturado” (CM)

“acho que a Área de Excelência Operacional ajuda muito a ter essa visão mais holística” (CM)

“A área de Excelência Operacional, ela ajuda a tornar os processos viáveis de maneiras ágeis, rápidas, com menos custos, e ela faz uma interface com diversas áreas” (CM)

“Em 2013 criamos uma Área de Excelência Operacional, e através dessa área a gente vem criando projetos com muito foco em melhorias de processo [...], mas também inovação através de benefícios externos, como a Lei do Bem” (RD)

As ações da Área de Excelência Operacional são citadas como ações de interface, que penetram outros setores da empresa. A mudança de processos internos na busca da qualidade surge nas falas dos entrevistados principalmente nas ações de formação e treinamentos já apresentados anteriormente na seção de pesquisa documental, como os *Green Belts*, *Yellow Belts* e *Black Belts*.

“ela [a área de EO] trouxe um ferramental que até então não tínhamos tido de maneira estruturada, uma equipe qualificada que capacita, que treina, são treinamentos que a pessoa usa, não pra um projeto específico, mas depois replica pra outras ações na companhia” (FC)



“uma área super nova, que é chamada Excelência Operacional. Ela se organizou de uma maneira em que havia um *Black Belt*, por área de negócio e esses *Black Belts* ficavam dentro das áreas para que eles apoiassem, capacitassem e trouxessem metodologias, por exemplo *Six Sigma*” (NS)

“houve um estímulo, não só da utilização da metodologia *Six Sigma*, [mas também me perguntaram] ‘você não quer ser *Black Belt*?’, ‘você não quer ser *Green Belt*?’” (NM)

“Eu hoje gostaria que todos os meus funcionários fossem *Black Belts*. Você aumenta incrivelmente a capacidade analítica, a capacidade processual dessa turma, que consegue entregar os resultados com muito maior velocidade. Mas não só velocidade, com muito maior qualidade” (CS)

“Tem toda essa metodologia de aplicar os processos de Seis Sigma, porque eu tenho pessoas que são formadas em *Yellow Belt* e *Green Belt*, e com a metodologia então a minha equipe possui hoje uma qualidade melhor e consegue atender melhor as minhas necessidades” (CA)

As capacitações e treinamentos são ligados à mudança dos processos internos é à melhoria contínua nas falas observadas, sendo que as ações desempenhadas pelos próprios funcionários capacitados ajudaram a disseminar e nomear a nova “cultura de inovação”, que é reconhecida e citada pelos entrevistados como algo naturalizado na empresa.

“a própria capacitação do time flui, as pessoas se interessam por isso porque a empresa disponibiliza essa metodologia de uma forma muito aberta” (NM)

“nós temos aqui na companhia uma cultura de melhoria contínua onde a gente consegue detectar, seja um problema ou seja uma inovação e transformá-la da melhor maneira, mais eficiente possível” (AJ)

“a gente não chama mais de ‘projeto’, chama naturalmente de ‘transformação’” (RM)

“então essa cultura eu considero que hoje está bem disseminada” (AJ)

“a estruturação da área de Excelência Operacional, em paralelo com a estrutura de governança do tema, foi super fundamental, porque a gente tem hoje um time extremamente qualificado que tem viés de inovação para mapear projetos e para

desenvolver projetos com excelência, trazendo ferramentas, tanto um ferramental quanto uma celeridade nos nossos processos de decisão” (FC)

A implantação da área de EO também parece ter se “naturalizado” junto à cultura de inovação, sendo que a área foi absorvida pela empresa como potencializadora e desenvolvedora das demais áreas. Os entrevistados indicam isso de diferentes formas.

“a gente tem recebido visitas aqui pra conhecer o nosso programa de Excelência Operacional” (AJ)

“Hoje a área de Compras é reconhecidamente uma área que desenvolve talentos. Como é que a gente percebe isso: dentro da nossa área de Excelência Operacional e do projeto PIMC todo ano nós temos cerca de 10 a 12 projetos inovadores” (CS)

“implementamos há alguns anos o processo de PIMC [...] que criou um funil de talentos dentro da organização” (RM)

Os efeitos da área de EO são apontados na busca de outras empresas pelo *know-how* criado internamente, através de visitas técnicas, reforçando a ideia já expressada quanto ao Centro de PD&I como polo irradiador de inovação, e replicando a mesma percepção para a área de EO. Também se nota a contribuição percebida internamente, no desenvolvimento e identificação dos talentos existentes na empresa através das ações de melhoria contínua e capacitação.

#### 4.3.7 Obstáculos e dificuldades

As falas anteriores dos entrevistados demarcam os benefícios advindos e a relação existente entre a aplicação da Lei do Bem, o desenvolvimento da área de EO e o Centro de PD&I. Entretanto, na linha temporal que vai da primeira aplicação da Lei, passando pela criação da Excelência Operacional e finalizando na implantação do Centro, os entrevistados também apontam as dificuldades que foram enfrentadas internamente para chegar à configuração atual de processos, ações e setores da empresa.

As maiores dificuldades surgem relacionadas à resistência natural encontrada com a implantação da “nova metodologia” ou da “nova ferramenta”, indicada pela pesquisa documental como os princípios do Seis Sigma e da Melhoria Contínua, que foram integrados pela empresa nos treinamentos dos *Belts* e outras capacitações específicas.

“A dificuldade, eu diria que é somente no início, quanto você implementa uma nova metodologia” (AJ)

“o começo é sempre um pouco mais complicado, até a pessoa entender exatamente o que que é essa metodologia” (CA)

“No começo foi bem difícil porque a gente não conhecia a metodologia” (CA)

“Você pode até escutar uma pessoa ou outra falando que ‘a gente já faz isso de uma outra forma’, ‘a gente já faz isso’, ‘a gente já usa a ferramenta tal’ ou quando uma outra pessoa de uma outra empresa, ‘a gente já usa outra ferramenta’” (AJ)

“Uma dificuldade foi o conhecimento, no primeiro conhecimento inicial, porque como a gente não praticava, a gente não tinha isso no nosso *on the job*” (CM)

“no início [a nova metodologia] parecia algo muito distante, porque a gente pegou a população que estava aqui também há muitos anos, que talvez nunca tinha passado por esse tipo de trabalho” (NS)

Nota-se a resistência natural à mudança, quando a empresa cria a área de EO e impõe novos processos que atravessam todos os setores da empresa. As dificuldades de início também são citadas para a aplicação da Lei do Bem, quando a Lei ainda era nova e nenhuma empresa ainda conhecia muito bem as condições para seu uso pleno.

“tudo no começo é mais difícil, até você entender e saber como é que funcionam todos esses gatilhos, como é que isso anda” (CS)

“o que é essa Lei, como que a gente consegue extrair da melhor forma, trazer ela da melhor forma pra gente” (CA)

São apontadas então as dificuldades de compreensão da própria Lei, e como a empresa poderia se encaixar nos critérios para extrair os benefícios, que tipos de “gatilhos”, quais ações poderiam ser propostas para a devolução dos recursos de impostos e reinvestimento interno.

Além das dificuldades relacionadas à Lei e aos novos processos da área de EO, os entrevistados também indicam outras dificuldades mais difusas ao longo das áreas e do tempo, relacionados à reestruturação interna provocada pela imposição de uma nova cultura. Embora hoje os entrevistados apontem para uma naturalização da cultura de inovação, esta foi um movimento que exigiu esforço e quebra de barreiras individuais, bem como mudanças nas zonas de conforto operacionais.

“a principal dificuldade é a administração do tempo” (RM)

“a principal barreira foi a mudança de *mindset*” (RM)

“o nosso grande desafio continua sendo integração” (FC)

“a complexidade é aprender como você vira uma empresa de inovação” (CS)

“o maior desafio é conseguir manter esse engajamento perene” (FC)

Percebe-se que a mudança dos processos foi e continua sendo um obstáculo que se expressa de diversas formas. A mudança do *mindset* – ou da forma de pensar, planejar e executar tarefas – é bastante citada nos quadros da seção anterior, com os trechos das entrevistas em formato estendido. Além disso, uma necessidade de mudança do manejo do tempo também surge, devido ao tempo necessário para implementar as mudanças, engajar as pessoas, capacitá-las e aguardar para que as ações tenham o efeito esperado e sejam absorvidas em uma nova cultura.

O impacto da área de EO também surge pela demanda de maior comunicação e troca de informação entre os setores e áreas da empresa, para atingir metas e objetivos unificados, sendo esta necessidade de integração um componente da nova cultura de inovação. Por fim, mesmo quando esta cultura está razoavelmente estabelecida, nota-se uma tendência permanente de retorno às formas mais

confortáveis de fazer as coisas, sendo que manter o engajamento das pessoas com a cultura de inovação e os processos voltados para a qualidade torna-se o desafio que nunca vai acabar.

“é complexo porque você está investindo em mudar cultura da companhia, você está formando pessoas, você está trazendo novos processos para dentro da companhia” (CS)

“a gente retrai os investimentos na capacitação das pessoas, a gente fomenta que essas pessoas olhem para o mercado” (NM)

“A mente criativa, ela busca sempre fazer o melhor, sempre de uma forma diferente, então ter o estímulo orgânico dessa forma de solução de problemas, isso é muito bacana, e perder isso para mim é uma perda incomensurável” (NM)

“a gente tende a juniorizar [...] tende a eventualmente não valorizar quem busca esse tipo de capacitação. Isso é um erro” (NM)

Ainda entre os obstáculos identificados, está a resposta adotada pela empresa aos problemas emergentes no ambiente ou contexto mercadológico. Embora a cultura de inovação pareça bem estabelecida e replicada entre os funcionários, nota-se que existe uma possível corrente contrária na cultura interna, que perde a capacidade de visão de longo prazo no investimento, capacitação e reconhecimento das pessoas. A tendência à “juniorização” parece resumir uma resposta afobada da empresa às dificuldades (principalmente financeiras), replicando o comportamento de outras empresas que também investem em uma força de trabalho mais jovem e mais barata, a fim de cortar custos. Entretanto, como as entrevistas apontam, isso pode ter o efeito rebote de fazer com que a própria força de trabalho interna passe a “olhar para o mercado”, a procurar oportunidades em outras empresas.

O enfraquecimento nas ações de apoio à inovação se reflete no decréscimo da criatividade apresentada pelos funcionários, que por sua vez prejudicarão o ritmo de inovação da própria empresa. Portanto, um obstáculo à cultura de inovação pode ser a própria manutenção desta cultura, que demanda muito esforço interno e investimento de recursos. Quando existe uma pressão sobre a empresa, a cultura de inovação pode ser rompida ou abalada, caso sejam retirados estímulos e investimentos que geraram a cultura.

#### 4.3.8 Discussão integrada das categorias

Como apontado pela pesquisa ampla de Bruno-Faria e Fonseca (2014), a cultura de inovação é um conceito recente, mas em franca adoção e crescimento nas pesquisas. Por este motivo, ele varia bastante na literatura. Entretanto, os dados encontrados nas entrevistas apontam para uma grande concordância com a definição de Dobni (2008) para cultura de inovação, considerada como resultante de mudanças de infraestrutura da empresa (como a criação da área de EO), sofisticação do *know-how* nas práticas produtivas (como as capacitações e treinamentos realizados em Seis Sigma e Melhoria Contínua) e pela resposta competitiva ao mercado (como a criação do Centro de PD&I).

As definições de inovação abordadas no referencial teórico por Fritz (2006) também estão em consonância com as ações desenvolvidas pela empresa, citadas pelos entrevistados, como a tropicalização, que se relaciona diretamente com o mercado. Higgins (1995) também define as quatro dimensões de inovação, indo desde o produto, passando por processos e marketing, até a inovação da gestão. As quatro dimensões surgiram nas falas dos entrevistados: 1) Mudanças nos produtos oferecidos, passando por adequações de tamanho, embalagem, cores e uso de insumos; 2) O conceito de tropicalização, que consiste em mudanças no marketing para atender demandas específicas regionais; 3) A criação do Centro de PD&I, que gerou mudanças importantes nos processos ligados aos produtos, inclusive com busca de *know-how* no exterior; e 4) A inovação na gestão, com a área de Excelência Operacional gerando mudanças e impacto na forma de atuação de todos os outros setores.

Dentro da concepção de Fuck e Vilha (2006), bem como de Martins Filho (2003), o Centro de PD&I, especificamente, é um fator determinante para considerar a empresa como inovadora, já que responde ao mercado com um ciclo de inovação tecnológica que se inicia na Pesquisa e Desenvolvimento, e que afeta dimensões diferentes da organização, desde o processo decisório até a reformulação da estrutura interna. Como observado nas entrevistas, a implantação do Centro de PD&I ainda é incompleta, mas já impactou na estrutura e na própria forma dos funcionários pensarem a empresa e suas responsabilidades.

O Centro de PD&I surge nas entrevistas também como decorrência do uso da Lei do Bem, sem a qual, aparentemente, o empreendimento não se realizaria. A Lei permite então que a empresa ultrapasse alguns dos obstáculos à inovação em cenário brasileiro, conforme descritos por Cruz e Chaimovich (2010), Pacheco e Corder (2010) e Fuck e Vilha (2011/2012), que se referem à necessidade de estímulo governamental e de uma política científica e tecnológica mais próxima da realidade econômica do país. Assim, a Lei do Bem entra como instrumento da Avon para superar também dificuldades econômicas do cenário interno.

Reportando o Manual de Oslo (OECD, 2005), verifica-se nas falas dos entrevistados que a empresa apresenta inovações de processos (com o Centro de PD&I e com a área de EO) e de marketing (com a tropicalização). A empresa também parece apresentar características do tipo de inovação organizacional, definida pelo Manual como mudanças de papéis e responsabilidades internas para alavancar a comunicação e as decisões. Entretanto, os obstáculos e dificuldades que foram identificados pelos entrevistados mostram que ainda podem existir fragilidades no estabelecimento pleno da cultura de inovação para que ela mesma se constituísse como um tipo de inovação organizacional.

Ainda dentro das concepções do Manual (OECD, 2005), as falas dos entrevistados a respeito da nova responsabilidade da filial brasileira em exportar novos produtos e tecnologias para outras filiais indicam que a Avon atinge o nível mais amplo de difusão e novidade, quando traz algo que é novo para o mundo – além de novo para a empresa e novo para o mercado. Como citado por Arbix e Miranda (2017), existe necessidade intensa de investimento privado em tecnologia como forma de desenvolvimento da própria economia brasileira, sendo que o Brasil é identificado como um dos menores investidores mundiais em Pesquisa e Desenvolvimento privados (COELHO, 2015).

A Lei do Bem tem o objetivo último não apenas de promover inovação local, mas de criar uma plataforma sustentável de produção de conhecimento, com experimentação e criação brasileiras. O Centro de PD&I é citado especificamente como um esforço de diferenciação em relação à matriz, principalmente quando atrelado à ideia de tropicalização, que é uma resposta de marketing, mas que também reforça os direcionamentos dos processos para uma identidade nacional. Sobre a Lei do Bem, os entrevistados também falaram sobre a necessidade de um parceiro externo (a F.Iniciativas, citada na pesquisa documental) para a aplicação da Lei, bem

como a existência de uma dificuldade inicial para compreender como o texto legal se aplicava à Avon, seus setores e atividades desenvolvidas. Tais falas corroboram as dificuldades encontradas por Coelho (2015) na experiência da maioria das empresas com a Lei do Bem, principalmente na insegurança jurídica, o que motivou a mudança no texto legal para facilitar as deduções. (BRASIL, 2011).

Como se observou nas falas dos entrevistados, existe uma conexão importante entre a inovação e as ações da área de Excelência Operacional, que trouxeram novos processos internos e qualificação de pessoas, características de Sistemas de Gestão da Qualidade, segundo Kessler (2004). O programa Seis Sigma, especificamente, é citado pelos entrevistados como o método principal responsável pelas mudanças internas, e identificado pelas capacitações internas realizadas para formação dos *belts*. (TRAD; MAXIMIANO, 2009).

Finalmente, compreende-se nas entrevistas que existe uma trajetória na empresa; esta inicia com 1) a identificação da necessidade de implantação de uma nova cultura de inovação e melhoria contínua, para atender demandas de mercado e qualificação interna. É seguida por 2) a criação de uma nova área especializada (Excelência Operacional) para difundir a cultura e capacitar pessoas, através do fundamento em Seis Sigma. A trajetória atinge seu ponto atual de 3) Implantação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que surge como a forma mais eficiente encontrada pela empresa para desenvolver processos de inovação em território nacional. Nesta trajetória de três fases a Lei do Bem é citada frequentemente pelos entrevistados, como suporte legal que possibilita a mobilização de recursos e de pessoas para atender às três demandas. Porém, para as três fases, também foram identificadas dificuldades pelos entrevistados, principalmente relativas ao grande esforço de manutenção de uma nova cultura de inovação, que exige constantes investimentos da empresa, integração de áreas e setores, e o envolvimento e comprometimento de todos os funcionários.

#### 4.4 Conclusões

Neste tópico é apresentada uma integração entre os dados encontrados na pesquisa documental – na qual foi realizado o mapeamento dos processos, setores,



áreas e projetos envolvidos com a gestão da inovação na Avon – com os dados das análises das entrevistas, buscando dar uma visão ampla sobre os efeitos da Lei do Bem e sua relação com a implementação de uma cultura de inovação, a partir dos impactos que estas iniciativas causam nas pessoas e nos gestores setoriais. Na apresentação desta articulação são considerados os objetivos principais da dissertação, descritos no início do trabalho, e que se estruturam como os tópicos 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3, a seguir.

#### 4.4.1 Demandas primárias e secundárias que motivaram a adoção da Lei

Como apontado desde o início do estudo e corroborado pela pesquisa documental, a necessidade de mudanças contínuas imposta pelo mercado e a demanda pelo desenvolvimento e oferta de novos produtos cosméticos levaram a empresa a procurar formas de aumentar sua competitividade no cenário brasileiro. Para atender a essa demanda primária, a decisão foi pela criação de uma cultura interna de inovação, que colocasse a empresa inteiramente alinhada na busca de entender seus clientes, identificar as mudanças ambientais e contextuais que interferem no negócio, e desenvolvimento e oferta de novos produtos e serviços.

Para a criação de uma cultura interna de inovação (que se constituiu como demanda secundária) foi necessário criar uma área especializada na empresa, com recursos materiais e humanos dedicados especificamente para estabelecer novos parâmetros e processos de funcionamento internos. Mais do que isso, também era necessário que essa nova área envolvesse todos os funcionários da empresa, para que compreendessem e se comprometessem com a nova cultura que se pretendia difundir. A área de Excelência Operacional surgiu para cumprir essa tarefa, baseada em critérios de Qualidade e gestão adequada de processos. Alinhando os processos internos – através de métodos como o Seis Sigma – foi possível estabelecer a cultura inicial de melhora contínua, o que fundamentou o estabelecimento da nova cultura de inovação buscada como resposta às demandas primárias.

Paralelamente, existia a necessidade de criar *know-how* e tecnologia local no ramo de cosméticos, além das vantagens previstas na apropriação de certos processos produtivos, que permitiriam oferecer respostas de produtos e serviços de

forma mais rápida ao mercado brasileiro. Estas também eram demandas primárias, que levaram à busca pela implantação de um centro de pesquisa e desenvolvimento em território nacional (que se tornou outra demanda secundária), para diminuir a dependência da matriz, reduzindo também os recursos (materiais, humanos e de tempo) despendidos no atendimento às demandas específicas do mercado cosmético nacional.

Portanto, as respostas às demandas primárias se constituíram nas demandas secundárias de 1) estabelecer uma cultura de inovação e 2) criar um centro de pesquisa e desenvolvimento em território nacional. Como observado na pesquisa documental, ambas demandas secundárias são atendidas em grande parte através da Lei do Bem, cujos incentivos permitem a mobilização de recursos materiais e humanos para implementar as duas iniciativas. Ao integrar estas iniciativas à estratégia da empresa – em conjunto com outras ações internas e externas – a Avon consegue suprir progressivamente suas demandas primárias, agregando valor à empresa através do uso adequado da Lei.

#### 4.4.2 Dificuldades e vantagens decorrentes da implantação da Lei

A pesquisa documental mostra que com a implantação da Lei diversos setores da empresa foram beneficiados, embora os ganhos financeiros sejam os mais evidentes; também de acordo com as falas dos entrevistados, a maior vantagem percebida é gerada pela redução de taxas e impostos com recuperação fiscal. Entretanto, também surge na pesquisa a relação direta entre a devolução dos recursos e o fomento à inovação interna, através do investimento e reinvestimento no desenvolvimento de novos produtos e processos, custos de agência, amostras, testes e pesquisa de mercado; além disso, compreende-se que aplicação da lei tem como produto indireto (mas de grande influência) a criação de uma cultura de inovação na empresa como um todo.

Quando a aplicação da Lei é focada especificamente nos processos de inovação, os entrevistados indicam que todos os setores da empresa podem ser beneficiados, ainda que nem todas as áreas tenham se organizado para tal ao tempo deste estudo. Isso indica que os funcionários compreendem como a Lei é fundamental

no funcionamento atual da empresa, e que existe uma ideia e direcionamento coletivo para a expansão de seu uso, como estratégia de competitividade e aumento do potencial produtivo de todas as áreas, redundando em empoderamento corporativo. Entretanto, isso parece depender da identificação das oportunidades internas, algo que ainda é incipiente em algumas áreas.

O potencial interno para utilização da Lei do Bem é, ao mesmo tempo, uma oportunidade e uma dificuldade. As oportunidades se concentram claramente na expansão do negócio e desenvolvimento de uma nova cultura que beneficia a empresa; mas a dificuldade está na necessidade de reorganização interna – criando novas estruturas como a área de Excelência Operacional – e compartilhamento do saber acumulado pelas áreas da empresa que já usufruem da Lei. Isso fica claro quando se aborda a forma de estímulo interno à inovação para as diferentes áreas. As respostas dos entrevistados demonstram de forma unânime o vínculo estreito entre a inovação e a capacidade de utilizar a Lei, mas também emerge a dependência do parceiro externo, que entra como facilitador na identificação de oportunidades internas para uso da Lei.

A dependência de consultoria externa cria a necessidade de colaboração e gastos adicionais com outras empresas ou instituições, gerando esforço extra para identificar continuamente se a parceria é mutuamente benéfica. Idealmente, a própria empresa deveria se apropriar de todas as informações e *know-how* que permitissem o funcionamento autônomo no usufruto da Lei, com transferência de tecnologia, processos e saberes entre todas as áreas.

Os dados da pesquisa documental apontam que a área de Excelência Operacional pode ter papel preponderante nesta apropriação e transferência de saber, dada a forma abrangente com que atua na empresa, com penetração em todas as áreas e alinhamento estratégico dos projetos desenvolvidos internamente. Como os dados da entrevista indicam, existe uma percepção global de que as técnicas da área de Excelência Operacional fazem um elo de ligação entre as necessidades do mercado e as necessidades da própria empresa.

Quanto à implantação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, ele foi uma resposta às demandas primárias da empresa, possibilitado parcialmente com recursos da Lei. Ao tempo desta pesquisa é um projeto que ainda está em fase de finalização, mas que já demonstra resultados positivos, possibilitando de forma progressiva que a filial brasileira atinja a autonomia e agilidade necessárias

para melhores resultados no Brasil. Além disso, o estabelecimento do Centro de P,D&I também viabiliza a parceria com universidades e centros de pesquisa, colocando a empresa em situação de desenvolvedor local e exportador de tecnologia, o que vai muito além da posição de simples *player* no mercado.

#### 4.4.3 Principais resultados da implantação da Lei na inovação e competitividade

A pesquisa mostrou que alguns dos benefícios da Lei ainda apresentam espaço para desenvolvimento. A área de Excelência Operacional parece assumir a dianteira nas iniciativas de integração, que iniciam pelas trocas comunicativas internas e externas, o que indica que a área está cumprindo seu papel e levando a empresa à satisfação das demandas que levaram à adoção da Lei. A responsabilidade da área por gerar alinhamento dos projetos internos com a estratégia macro parece ser motivadora da busca por interlocutores externos à empresa, com o objetivo de agregar conhecimento na execução de iniciativas novas e das já existentes.

Simultaneamente, a disseminação da metodologia Seis Sigma é identificada como linha condutora para novos projetos e padronização de processos, possibilitando a melhora do funcionamento das áreas, como apontado por todos os entrevistados. Mesmo nas áreas que já possuíam padronização de processos e controle de qualidade – como a Engenharia – existe um ganho indireto de produtividade devido à implantação da metodologia nas áreas adjacentes, com as quais existem trocas frequentes. Também de forma unânime, foi identificado que o treinamento das pessoas para lidar com um método único desenvolveu a capacidade de análise de projetos, mesmo quando realizado nos níveis mais básicos; os resultados são observados também nas pessoas que já tinham algum treinamento ou capacidade analítica, desenvolvendo ainda mais o perfil gerencial e especializando o funcionário na resolução de problemas. Como resultado adicional, observou-se que o uso de recursos da Lei para possibilitar os treinamentos geraram ainda um desenvolvimento das equipes e mudança do perfil do funcionário da Avon. As respostas indicam que, ao elevar o nível geral de capacitação das pessoas, isso trouxe

impactos positivos também na identificação de novos talentos e na captação de talentos externos.

A capacitação das pessoas impacta de forma positiva no funcionamento da empresa, que se torna mais ágil e fundamentada nas decisões prévias e nas execuções dos projetos. A competitividade da empresa no mercado é refletida também em uma competição interna saudável, promovida pela premiação aos melhores projetos e resultados.

O Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação também se coloca como um fator de aumento da competitividade da empresa. Como já foi colocado, ele encontra-se ainda em período de estabilização, para que chegue ao pleno funcionamento. Entretanto, as informações dos entrevistados indicam que ele trouxe aceleração de processos que anteriormente dependiam da matriz, o que reflete em resposta antecipada às necessidades do mercado e ganho de competitividade. Adicionalmente, o estabelecimento de um Centro de P,D&I no Brasil gera força atrativa para novos investimentos e também para profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento.

Assim, a empresa coloca-se não apenas como inovadora através do lançamento de novos produtos, mas também passa a desempenhar papel de protagonista no desenvolvimento de tecnologia local e estímulo à pesquisa brasileira, ensejando parcerias com instituições como universidades e outros centros de pesquisa. Com o desenvolvimento do empreendimento e ampliação dos produtos e patentes, a Avon Brasil apresenta potencial para exportar tecnologia para as outras filiais, provendo inovações em nível mundial.

A avaliação geral dos entrevistados, em articulação com a pesquisa documental, mostra que a empresa encontra-se em um momento de acolhimento de uma nova cultura de inovação, passando pelas necessárias reestruturações e acomodações internas, para que todas as áreas e setores respondam de forma unificada às demandas identificadas internamente e externamente. Se por um lado existe ainda uma expressa necessidade de inovação nos processos e tecnologia internas da empresa, por outro compreende-se que a necessidade de inovação nos produtos e atendimento ao mercado foram precursores de mudanças internas que atingem todas as áreas da empresa. O reconhecimento dos entrevistados é unânime quanto à inovação mercadológica, ou seja, a capacidade que a empresa apresenta de atender cada vez melhor aos clientes; existe também a percepção de que essa

capacidade se estende à inovação interna, com mudanças também dos processos nas áreas e setores não diretamente ligados ao produto, sendo estas mudanças estimuladas pela política de qualidade e inovação operada atualmente.

A mudança interna, orientando a empresa para uma política integrada de inovação, é força motriz de uma nova cultura organizacional, que passa a ter reflexos na maneira dos funcionários desempenharem suas tarefas. A incorporação dos conceitos de qualidade e melhoria contínua, junto à capacidade analítica para previsão e solução de problemas, geram um novo perfil de trabalhador na Avon, caracterizado pela busca por novos processos, produtos, soluções. A força desta nova cultura gera entusiasmo, engajamento e reconhecimento do potencial humano interno e, além disso, torna-se atrativa para novos talentos, apresentando um ambiente favorável a mudanças e inovações.

#### 4.5 Expectativa de continuidade

A empresa apresenta resultados positivos na implantação da Lei e tem a intenção de continuar mapeando outras áreas que tenham vocação para inovação. Como os dados mostram, todas as áreas da empresa possuem potencial para aplicação da Lei e, através da expansão e estabilização da política de qualidade e melhoria contínua, todas as áreas devem apresentar alinhamento de objetivos, estratégias e processos.

A comunicação e troca de saberes interna também deve ser expandida, adotando as melhores práticas e replicando o conhecimento especializado a favor da inovação e qualidade. Além da premiação anual, outras formas de reconhecimento podem ser implantadas internamente, que estabeleceriam mecanismos mais frequentes e contínuos de estímulo à adoção da cultura de inovação.

A área de Excelência Operacional deve continuar em expansão, mantendo e ampliando sua função de centro irradiador da cultura de qualidade e inovação. Mantendo-se a tendência observada de crescimento no aproveitamento dos recursos provenientes da Lei do Bem, a área de EO deve aumentar sua área de influência na empresa, oferecendo subsídios a todos os setores e áreas para que compartilhem dos benefícios da Lei e da orientação para a inovação. Também deve assumir papel de

apropriação e sistematização dos conhecimentos gerados internamente e externamente, disseminando a política de adoção de melhores práticas e praticando uma efetiva gestão do conhecimento na empresa.

Também se espera que o Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação atinja seu pleno funcionamento, utilizando os recursos da Lei para atender às demandas de inovação do mercado cosmético brasileiro, gerando maior independência da matriz e posicionando o Brasil com maior atração de investimentos tecnológicos e financeiros. O estímulo crescente à pesquisa também deve incrementar as relações com o meio acadêmico e organismos científicos, formando recursos humanos especializados em solo brasileiro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada nesta dissertação demonstrou que a Lei do Bem não é apenas um instrumento de desenvolvimento da indústria e comércio nacionais. Ela também pode ser utilizada como ferramenta para promover a reestruturação interna de uma organização, trazendo mais benefícios do que simplesmente a restituição fiscal. Na Avon, a Lei do Bem foi – e continua sendo – uma forma de iniciar e levar adiante a implantação de uma nova cultura organizacional, baseada em inovação e melhoria contínua.

A mudança, que iniciou pelos processos internos e pela busca da Qualidade, se estendeu aos funcionários da empresa, que foram envolvidos como os principais agentes que possibilitariam a transformação da cultura. Ao se defrontar com a necessidade de inovação no mercado, a empresa investiu na sua força de trabalho interna, capacitando e treinando pessoas para que respondessem de forma aperfeiçoada e sofisticada às exigências que se impunham.

A Lei do Bem permitiu que a empresa assumisse nova posição também frente à matriz, atraindo investimentos em maiores volumes e de melhor qualidade: a atração de pessoas altamente qualificadas que levam a empresa ao desenvolvimento de produtos de ponta. A filial brasileira, especialmente, se depara com o novo potencial e desafio de se tornar produtora e exportadora de tecnologia em nível global, além de novas patentes.

Espera-se que esta pesquisa tenha conseguido estabelecer o mapeamento do processo que leva da adoção da Lei do Bem até a implantação de uma nova cultura organizacional. Certamente, este estudo foi feito com um objeto vivo e em transformação, pois o projeto da nova cultura continua sendo desenvolvido e aperfeiçoado, e com muitos resultados ainda por surgirem.

Esta modalidade de mapeamento é indicada para outras organizações que adotaram a Lei do Bem, com o objetivo de mapear, em escala nacional, os efeitos da Lei no empresariado brasileiro. Recomenda-se que as futuras pesquisas levem em consideração ainda o processo de implementação e *compliance*, pois as dificuldades de adoção da Lei surgiram como importante questão do cenário brasileiro, na revisão teórica. Também se recomenda que empresas de diferentes portes sejam investigadas, para verificar as nuances de impacto da Lei.



## REFERÊNCIAS

ANDRIETTA, J. M.; MIGUEL, P. A. C. Aplicação do programa seis sigmas no Brasil: resultados de um levantamento tipo *survey* exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 2, p. 203-219, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/01.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ARBIX, G; MIRANDA, Z. Políticas de inovação em nova chave. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, p. 49-73, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v31n90/0103-4014-ea-31-90-0049.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

A FALTA de engenheiros. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 27 fev. 2012. Disponível em: <<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,a-falta-de-engenheiros-imp,840931>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras – ANPEI. *Guia da Lei do Bem*. ANPEI/MCTIC, 2017. Disponível em: <[http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/incentivo\\_desenvolvimento/lei\\_bem/arquivos/Guia-da-lei-do-Bem-Outubro-de-2017.pdf](http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/incentivo_desenvolvimento/lei_bem/arquivos/Guia-da-lei-do-Bem-Outubro-de-2017.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

AVON. *Perfil Corporativo*. São Paulo, 2018a. Documento interno.

AVON. *Relatório de Pesquisa e Desenvolvimento*. New York, 2018b. Documento interno.

AVON. *Definições de Pesquisa e Desenvolvimento*. New York, 2018c. Documento interno.

AVON. *Descrição de atividades de P&D*. New York, 2018d. Documento interno.

AVON. *Projeto de implantação do Centro de Pesquisa*. São Paulo, 2018e. Documento interno.

AVON. *Normativa Operacional e Executiva do Programa de Inovação e Melhoria Contínua*. São Paulo, 2018f. Documento interno.

AVON. *Relatório de controle da área de Excelência Operacional*. São Paulo, 2018g. Documento interno.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. LEI Nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. *Presidência da República – Casa Civil*, Brasília, DF, 21 nov. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa RFB Nº 1187 de 29 de agosto de 2011. *Receita Federal*, Brasília, DF, 29 ago. 2011. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=16160&visao=anotado>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *RAC*, v. 18, n. 4, art. 1, p. 372-396, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>>. Acesso em: 7 set. 2018.

CASTRO, D. V.; LEAL, E. de A. S.; LANNES, P. de A.; REGIO, R. L. S. Políticas de incentivo à inovação: hipóteses para não adesão empresarial à Lei do Bem. In: IX SEGeT, Resende, 2012. *Melhores Trabalhos do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37316729.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, M. I. B. de A. A Lei do Bem como instrumento de fomento à P&D: Análise dos resultados na Região Norte (2006-2010). In: XXXII ENEGEP, Bento Gonçalves, 2012. *Biblioteca do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STO\\_164\\_955\\_19941.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_164_955_19941.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

COELHO, J. R. R. *Impactos da suspensão da Lei do Bem em 2016*. (Apresentação eletrônica) – FIESP – DECOMTEC, novembro de 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/AristeuMJ/Desktop/decomtec-fiesp-suspensao-da-lei-do-bem.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2018.

CONDE, M. V. F.; ARAÚJO-JORGE, T. C. de. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 8, n. 3, p. 727-741, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n3/17453.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

CROSBY, P. B. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.

CRUZ, C. H. de; CHAIMOVICH, H. Brasil. In: UNESCO. *RELATÓRIO UNESCO SOBRE CIÊNCIA 2010* - Resumo Executivo: O atual status da ciência em torno do mundo. UNESCO, 2010. P. 33-51. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001898/189883por.pdf>>. Acesso em: 30 jul 2018.

DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. Disponível em: <doi: 10.1108/14601060810911156>. Acesso em: 7 set 2018.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EMPRESÔMETRO. Curitiba/São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

F.INICIATIVAS. *Relatório Lei do Bem na Avon*. São Paulo, 2018. Não publicado.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando Estudo de Caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *ESTUDO & DEBATE*, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011. Disponível em: <<https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.12a%20estudo%20de%20caso.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2018.

FRITZ, M. Inovação na indústria de cosméticos-casos de empresas do setor. In: XXXIV COBENGE. Passo Fundo, Setembro de 2006. *Anais...* Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006. p. 6.66-6.81.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. *Contemporâneos*, n. 9, 2001/2012. Disponível em: <<http://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2018.

GERMANO, M. G. *Uma nova ciência para um novo senso comum* [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2011. 400 p. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/qdy2w/pdf/germano-9788578791209.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, F. C. de M. S. *A Política de incentivo à inovação*. Rio de Janeiro: FINEP, 2000.

HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 2000.

HIGGINS, J. M. *Innovate or evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ: Its Innovation Quotient*. New Management, 1995.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. *Brasil: o estado de uma nação*. Documento eletrônico, 2006. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/2006/cap6\\_tecnologia.pdf](http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/2006/cap6_tecnologia.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

JURAN, J. *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York: Free Press, 1989.

KESSLER, R. M. *A implantação do Seis Sigma em organizações: motivações de escolha e resultados obtidos*. 2004. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS, Porto Alegre, 2004. Disponível

em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5906/000433324.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

MACHADO, S. S. *Gestão da qualidade*. Inhumas: IFG, 2012. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

MAÑAS, A. V. *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo: Érica, 1993.

MARIN, P. de L. Sistemas de gestão da qualidade e certificação iso 9001 na administração pública: uma análise crítica. *IV Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V\\_CONSAD/184.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/184.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2018.

MARTINS FILHO, E. de O. *Transformação tecnológica e estratégia competitiva: um estudo multicaso*. 2003. 387 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – RJ, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3269/000321249.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MONACO, R. Brasil ocupa penúltima posição em ranking de patentes válidas. *Portal da Indústria*, 22 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2014/04/brasil-ocupa-penultima-posicao-em-ranking-de-patentes-validas/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

NETO, I. R. *Gestão de Organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

NUNES, B. *Cultura Tradicional e Cultura Tecnológica. Ensaios: Filosofia/Política/Ciência da História*. São Paulo, Ed. Ensaios, 1985.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. *Manual de Frascati: Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental*. F-INICIATIVAS P+D+I, 2013. Disponível em: <[http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual\\_de\\_Frascati.pdf](http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual_de_Frascati.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2018.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD Eurostat. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., Paris: Organization for Economic Co-operation and Development Publishing, 2005. p. 1-161.

OLIVEIRA, O. V. de; ZABA, E. F.; FORTE, S. H. A. C. Razão da não utilização de incentivos fiscais à inovação tecnológica da Lei do Bem por empresas brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 14, n. 31, p. 67-88, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p67>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

PACHECO, C. A.; CORDER, S. *Mapeamento institucional e de medidas de política com impacto sobre a inovação produtiva e a diversificação das exportações*. CEPAL – Colección Documentos de proyectos. Santiago: Nações Unidas, 2010. Disponível em: <[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3761/1/S2009799\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3761/1/S2009799_es.pdf)>. Acesso em: 30 jul 2018.

PERDIGÃO, D. Definindo ciência, tecnologia e inovação: uma abordagem sintética sobre três conceitos-chave da contemporaneidade. *Cultura Secular*, v. 12, n. 24, 2014. Disponível em: <<https://cultura.secular.com.br/24-nov2014/cti.html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

ROGERS, E.; SHOEMAKER, F. F. *Communication of innovations: a cross cultural approach*. New York: Free Press, 1971.

RUIZ, R. M. *Inovação e estratégias de acumulação de conhecimento na indústria brasileira*. Brasília: CEPAL/IPEA, 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1557.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1557.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SANTOS, A. B.; MARTINS, M. F. Contribuições do Seis Sigma: estudos de caso em multinacionais. *Produção*, v. 20, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop\\_200605031.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop_200605031.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2018.

SANTOS, A. J. R. *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SANTOS, M. Difusão de inovações ou estratégia de vendas? In: SANTOS, M. *Economia espacial: críticas e alternativas*. São Paulo: Hucitec, 1979. p. 29-57.

\_\_\_\_\_. *Economia espacial: críticas e alternativas*. São Paulo: Hucitec, 1979.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. *The process of technological innovation*. Toronto: Lexington Books, 1990.

TRAD, S.; MAXIMIANO, A. C. A. Seis Sigma: Fatores Críticos de Sucesso para sua Implantação. *RAC*, v. 13, n. 4, p. 647-662, Out./Dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a08v13n4.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO. *RELATÓRIO UNESCO SOBRE CIÊNCIA 2010* - Resumo Executivo: O atual status da ciência em torno do mundo. UNESCO, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001898/189883por.pdf>>. Acesso em: 30 jul 2018.

VAUGHAN, J. Technological Innovation: Perceptions and Definitions. *Library Technology Reports*, v. 49, n. 7, 2013. Disponível em: <<https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4593/5421>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

WINDER, R. E. *Fulfilling Quality's Five Dimensions*. Documento eletrônico, 1993. Disponível em: <<http://www.ldri.com/articles/93aqcfillqual5dim.html>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

## APÊNDICE 1

### O Manual de Frascati

O Manual de Frascati foi criado em 1963, por especialistas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, também referida neste trabalho no idioma inglês como *Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*), em conjunto com o grupo *NESTI (National Experts on Science and Technology Indicators*, ou “Especialistas Nacionais em Indicadores de Ciência e Tecnologia”) na *Villa Falconieri di Frascati*, na Itália. Este material é referência em Pesquisa e Desenvolvimento Experimental. Suas definições são internacionalmente aceitas e tornaram-se uma linguagem comum para a discussão das políticas de ciência e tecnologia.

Os especialistas dividiram sua construção em duas partes, sendo que a primeira contém oito capítulos que focam na classificação de princípios que se aplicam a recomendações para que outros países possam referenciar suas políticas sobre o tema. Na segunda parte, são apresentados onze capítulos que auxiliam na interpretação de conceitos apresentados no manual. Os conteúdos dos capítulos da primeira parte, que comporta os conceitos fundamentais, são definidos a seguir:

<b>Capítulo 1</b>	Objetivos e Alcance do Manual: contextualiza toda a documentação, formas de mensuração, identificação de P&D em inovação, outras melhorias e cálculos orçamentários
<b>Capítulo 2</b>	Definições e convenções básicas: limita as barreiras do que é Pesquisa e Desenvolvimento no dia a dia para sua identificação em softwares, ciências humanas e sociais além de outros serviços
<b>Capítulo 3</b>	Classificação Internacional: trata de questões relacionadas ao setor público, privado, privado sem fins lucrativos, estrangeiro e de ensino superior



<b>Capítulo 4</b>	Distribuições funcionais: define metas socioeconômicas com valores mínimos recomendados
<b>Capítulo 5</b>	Mensuração de pessoal ocupado em P&D: elenca o tipo de posição que os recursos humanos devem ocupar, nível de qualificação, público-alvo, além de tratar de pesquisas com estudantes de pós-graduação
<b>Capítulo 6</b>	Medição das despesas dedicadas a P&D: define as despesas correntes e de capital, além de tratar das fontes de financiamento
<b>Capítulo 7</b>	Métodos e procedimentos para a condução de levantamento: Auxilia nas estimativas, classificação de público-alvo e realização de entrevistas
<b>Capítulo 8</b>	Distribuição de orçamento governamental destinado a P&D por objetivo socioeconômico: trata das definições governamentais, fundos orçamentários, despesas entre outras fontes

Quadro 15 – Conteúdo dos capítulos de 1 a 8 do Manual de Frascati

Fonte: Adaptado de OCDE. Manual de Frascati (2018).

Outro ponto importante sobre o Manual de Frascati é o modo como Pesquisa e Desenvolvimento são apresentados, dividindo a atividade de pesquisa em três perspectivas: a Pesquisa Básica, a Pesquisa Aplicada e o Desenvolvimento Experimental. Cada perspectiva será explorada em mais detalhes nos próximos parágrafos.

Quanto à Pesquisa Básica, esta se refere ao tipo de pesquisa que trata de questões basicamente experimentais, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre fenômenos ou problemas pouco explorados; o conhecimento é construído independentemente da expectativa de aplicabilidade, o que faz com que em muitos casos seja também classificado como “pesquisa básica pura”. Em suma, este estudo busca identificar novas hipóteses, teorias ou leis que expliquem o funcionamento ou processos do objeto observado. O papel deste tipo de pesquisa não é a invenção, mas incentiva dentro de um grupo a antecipação de descobertas que possam guiar as tendências de novas tecnologias. A Pesquisa Básica se divide em duas modalidades:

<b>Pesquisa básica pura</b>	Foca no avanço da fronteira do conhecimento, não se apegando a resultados ou benefícios que a descoberta possa trazer. Uma vez identificado, o fato será transferido para setores responsáveis pela sua aplicação.
<b>Pesquisa básica orientada</b>	Busca criar uma plataforma de conhecimento que possibilite a solução de problemas e identificar soluções que se apresentam de imediato ou possam ser encontradas no futuro.

Quadro 16 – Tipos de Pesquisa segundo o Manual de Frascati  
 Fonte: Adaptado de OCDE. Manual de Frascati (2018).

A próxima modalidade é a Pesquisa Aplicada: tanto a pesquisa básica quanto a aplicada são destinadas a contribuir com o conhecimento, mas a última tem como objetivo claro o desenvolvimento de inovação ou tecnologia, buscando alcançar propósito ou objetivo pré-definido. Este tipo de pesquisa busca encontrar novas funções para descobertas ou resultados que a pesquisa básica levantou. O produto final da pesquisa aplicada será objeto de patente ou será mantido em sigilo pela empresa até que resolva utilizá-lo, empregá-lo ou incorporá-lo em outra pesquisa ou desenvolvimento de produto.

Finalmente, quanto ao Desenvolvimento Experimental, este é definido como uma sequência de trabalhos baseados no conhecimento já existente para melhorar a fabricação de novos materiais, produtos, sistemas, dispositivos e serviços. O Manual também define que, para as ciências sociais, o desenvolvimento experimental pode ser interpretado como a implantação de programas ou projetos com intenção de avaliar algum conhecimento.

## APÊNDICE 2

### O Manual de Oslo

O Manual de Oslo foi editado pela OCDE, com a participação dos 30 países mais ricos do globo, sendo que a primeira edição do Manual tratou da Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, com a proposta de padronizar conceitos, metodologias e o alinhamento de estatísticas e indicadores de P&D em países industrializados. Em 2007, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC) fez a tradução do material e disponibilizou ao público por meio eletrônico.

O Manual trouxe uma padronização sobre o que é inovação, ressaltando que, para que ocorra a inovação de produto, é necessário a introdução de melhoria significativa nas características do produto (bem ou serviço), além de melhora em especificações técnicas, componentes e materiais. Em suma, trata-se de mudanças que alteram as características funcionais do produto. O Manual de Oslo teve ao longo do tempo três diferentes versões desenvolvidas e, a cada atualização, incorporou uma cobertura adicional ao campo de atuação.

Quanto à sua estrutura, a primeira parte do Manual trata de questões mais abrangentes como seu objetivo, escopo, dados para assuntos-chave, classificação das empresas dentro do campo de atuação, inovações considerando os aspectos “sujeito ou objeto” e finaliza com a relação do Manual e outros padrões relacionados. Em seu início são tratados dos Objetivos e Escopo do Manual: neste primeiro ponto, o Manual esclarece a inovação sob três aspectos distintos: em serviços, organizacional e em marketing. A inovação em serviços tem características incrementais e foca menos em tecnologia. O papel da inovação organizacional é melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, lapidar a capacidade empresarial de adquirir conhecimento e utilizar conhecimentos e tecnologias. Já a inovação em marketing consiste em recursos para pesquisas de mercado, incorporar novos mercados ou segmentos de mercado e desenvolver novos meios de promover seus produtos. Também credita as práticas de marketing um importante papel no sucesso

de novos produtos, seu desenvolvimento e processos por meio da inovação conduzida pela demanda.

Ainda quanto ao escopo do Manual, considera-se que a difusão da inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, e é por meio dela que as inovações se disseminam. Sem a difusão, a inovação não terá o impacto econômico. Importante ressaltar que, após a inovação ser implantada dentro de uma organização, a sua implantação em outros setores da mesma empresa (independentemente de ser um grupo de fábricas pertencentes ao mesmo grupo econômico) não será considerada inovação.

Sobre o fornecimento de dados em assuntos chave, ao longo de um período determinado, a empresa poderá ter três tipos de atividades de inovação: bem-sucedida, em progresso e abandonada. Bem-sucedida são aquelas atividades que apresentam resultados na implementação da inovação. Já as atividades em progresso são aquelas que ainda não atingiram o resultado esperado no seu processo de implementação, e as atividades abandonadas foram aquelas descartadas antes da implementação da inovação. Além disso, destaca-se fatores que podem influenciar a inovação, como a obstrução por fatores econômicos devido a custos elevados e deficiências de demanda, ou a carência de pessoal especializado.

O Manual também classifica as empresas inovadoras pelo tipo de ação dentro do campo da inovação, se elas desenvolveram inovações próprias ou em cooperação, tanto com organizações públicas de pesquisa ou por meio da adoção de inovações. As coletas de dados sobre inovações são também abordadas sob dois aspectos, que podem ser “sujeito ou objeto”. O sujeito trata especificamente da estratégia, incentivos e barreiras à inovação. O objeto é definido como os dados sobre inovações específicas. É o sujeito, a empresa, que é importante. A população-alvo para as pesquisas sobre inovação é considerada dentro da perspectiva de unidades estatísticas.

Quanto à mensuração da inovação, esta se dá através de recursos direcionados à utilização direta em P&D e estatísticas de patentes. Existem também outros meios de se medir inovação como a geração e adoção de tecnologias da informação e da comunicação, biotecnologia e gerenciamento do conhecimento.

Posteriormente, o Manual define que o requisito mínimo para se nomear algo como uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou com melhora significativa) para a empresa. Um dado

importante na classificação da inovação é que ela deve ter sua aplicação comprovada. Sendo que tanto a melhora quanto a sua implementação será caracterizada pela sua introdução no mercado. Desta forma, o manual define de maneira clara os aspectos da inovação referentes aos bens e serviços, aos processos, ao marketing, a organização. Cada um destes aspectos possui características próprias (OECD/Eurostat, 2005):

<b>Inovação – bens e serviços</b>	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, podendo utilizar novos conhecimentos ou tecnologias. Também podem apresentar novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. Esse tipo de inovação é representado pelas melhorias em serviços bancários via internet.
<b>Inovação – processos</b>	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Essas mudanças podem ser apresentadas quando ocorrem mudanças técnicas, equipamentos e/ou softwares. Esse tipo de inovação é comumente acompanhado de reduções de custos de produção ou melhora na qualidade dos produtos. A automação em linhas de produção é reconhecida como exemplo desse tipo de inovação. Os métodos de distribuição também dizem respeito à logística, e uma aplicação prática desse tipo é a introdução de um sistema de rastreamento de caminhões e entrega de mercadorias.
<b>Inovação – marketing</b>	A concepção de inovação em marketing abrange uma gama ampla de atuação, dentre elas a mudança de embalagem de um produto, seu posicionamento frente aos concorrentes, estratégias de promoção e sua precificação.
<b>Inovação – organizacional</b>	Uma inovação organizacional pode ser a definição de papéis e responsabilidades dentro de uma empresa, a fim de alavancar o processo de comunicação e consequentemente as decisões dentro da empresa. Um exemplo é a estruturação de cargos e níveis que facilitam a tomada de decisão dentro de uma empresa, tornando o processo de troca de informação rápido e eficiente

Quadro 17 – Tipos de Pesquisa segundo o Manual de Oslo  
 Fonte: Adaptado de OECD/Eurostat. Manual de Oslo (2005).

O Manual de Oslo distingue inovação de processo das inovações organizacionais. Esses dois tipos de inovação têm em comum – entre outras coisas – a redução de custos por meio de novos conceitos de produção eficiente, logística de distribuição e organização interna. A inovação de processo também cuida da implementação de novos equipamentos, softwares, técnicas ou procedimentos. Já a inovação organizacional foca primordialmente em pessoas e na organização do trabalho. O Manual também aborda as mudanças que não são consideradas inovações:

<b>Interromper o uso de um processo</b>	A interrupção de uma atividade não é considerada uma inovação.
<b>Simple reposição ou extensão de capital</b>	Aquisição de equipamentos idênticos aos que a empresa já possui ou pequenas modificações e atualizações em equipamentos ou softwares existentes não são inovações.
<b>Mudanças resultantes puramente de alterações de preços</b>	Alteração de preço de um produto ou da produtividade de um processo resultante exclusivamente de alterações no preço dos fatores de produção não é considerado inovação.
<b>Mudanças que não são consideradas inovações como personalização</b>	As produções que são oriundas de encomendas.
<b>Mudanças sazonais regulares e outras mudanças cíclicas</b>	Indústrias que atuam com itens de vestuário e calçado variam o tipo de produto ofertado periodicamente.
<b>Comercialização de produtos novos ou substancialmente melhorados</b>	As empresas que comercializam produtos com características novas ou melhoradas não podem ser enquadradas como inovação, como os comércios atacadista, o varejista ou a empresa de transporte e de armazenamento.

Quadro 18 – Mudanças que não são consideradas inovações segundo o Manual de Oslo  
 Fonte: Adaptado de OECD/Eurostat. Manual de Oslo (2005).

Além das classificações acima, O Manual de Oslo classifica o grau de novidade e difusão, usando três conceitos distintos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Como já analisado, o requisito mínimo para que uma mudança seja considerada inovação, ela deve ter sido nova para a empresa.

### APÊNDICE 3

#### Utilização da Lei do Bem

Para a inclusão na Lei do Bem é necessário: 1) Aprovação governamental antecipada, obtida junto ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação; 2) Data de devolução do imposto: 6 meses após a data de encerramento; 3) Criação da área de Pesquisa e Desenvolvimento; 4) As atividades de P&D devem ocorrer no Brasil, de maneira que todos os gastos com esta área sejam de fácil controle. A contrapartida de ganhos e benefícios fiscais, bem como benefícios adicionais do governo pode ser visualizada no quadro abaixo.

<b>Ganhos e benefícios fiscais</b>	<p>60% de dedução fiscal adicional para despesas de P&amp;D (equivalente a 20,4% pós-imposto);</p> <p>Até 70% de dedução se houver um aumento de pesquisadores em comparação com o ano anterior;</p> <p>Até 80% de dedução se o aumento for superior a 5%;</p> <p>Adição de mais 20%, na soma das despesas ou pagamentos relacionados à pesquisa tecnológica e ao desenvolvimento de inovação tecnológica objeto de marca ou patente concedida.</p>
<b>Benefícios adicionais</b>	<p>Redução de 50% no IPI para equipamentos, máquinas, aparelhos e instrumentos (nacionais ou importados) comprados para o uso exclusivo de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica;</p> <p>Amortização acelerada de ativos fixos utilizados para fins de P&amp;D;</p> <p>Depreciação imediata de ativos fixos comprados para fins de P&amp;D, sem prejuízo da depreciação normal dos equipamentos, máquinas, aparelhos e instrumentos no próprio período de aquisição, destinados à P, D&amp;I para fins de IRPJ e CSLL;</p>



	Dedução do saldo não amortizado dos dispêndios relativos à aquisição de bens intangíveis destinados à P, D&I, no ano em que for concluída a sua utilização.
--	---

Quadro 19 – Benefícios segundo a Lei do Bem

Fonte: Adaptado de BRASIL. LEI Nº 11.196. Lei do Bem (2005)

Ainda, um dos pontos positivos da Lei do Bem é que, com o aumento da base de dedutibilidade múltipla – incluindo a CSLL e o IRPJ (devido e adicional) – a renúncia fiscal ou benefício real pode atingir até um terço dos dispêndios efetivamente realizados nas atividades de P, D&I das empresas.

A Lei do Bem, desde seu surgimento, busca realizar a aproximação entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, fomentando a troca e sustentabilidade desse elo que, ao representar o trabalho conjunto dos envolvidos, forma um ciclo perene e de sucesso. Compõem também esse elo os consultores independentes, mas é condição que a pessoa jurídica – ao fazer o referido aporte – seja a única a absorver os riscos deste investimento, além de ter a obrigação de realizar um controle e fiscalização de todos gastos declarados para tal destino.

É importante ainda retratar como a Lei é utilizada no Brasil pelas empresas nacionais e internacionais, com suas regras e restrições. Com base no Capítulo III da Lei (BRASIL, 2005) é determinado que o benefício fiscal oriundo da utilização deste instrumento legal é deduzido de forma automática, mas isso só é possível para as empresas que optaram pelo regime de Lucro Real. Uma das razões e justificativas encontradas por operadores desta Lei é que a modalidade de lucro real é normalmente utilizada por empresas de grande porte e, conseqüentemente, possuem controle contábil mais apurado.

Tal determinante pode ser causa da pouca utilização dos benefícios da lei, uma vez que a adesão ao lucro real é de alocação obrigatória para empresas que possuem um faturamento superior a 78 milhões de reais. Os valores que são incluídos para a dedução cobrem gastos com pessoas físicas (doutores, mestres, bacharéis, técnicos em nível médio) em tempo parcial ou dedicação exclusiva. Acrescenta-se gastos com pessoa jurídica (universidades, institutos, microempresas), abrangendo despesas relacionadas a viagem, registros, manutenção e patente. Também se faz necessário para as empresas que pretendem aderir à Lei do Bem a criação de uma área própria de Pesquisa e Desenvolvimento, pois é através deste setor que todas os

investimentos e riscos tecnológicos ocorrem, facilitando a mensuração e a incidência dos incentivos fiscais.

Todo o investimento em pesquisa envolve risco, pois não é certa a obtenção do resultado ao final do programa; mas é pertinente dizer que o investimento em pesquisa está intimamente ligado a incertezas e à ausência de garantia de retorno sobre o investimento aplicado. Desta forma, o Governo Federal tem a intenção de trabalhar em conjunto com as empresas e partilhar o risco, valorizando a iniciativa de investimento em pesquisa tecnológica.

## APÊNDICE 4

### Utilização do processo de dedução fiscal

Devido à dificuldade apresentada, o governo editou a Instrução Normativa nº 1187/2011 (BRASIL, 2011) com o objetivo de aumentar a segurança jurídica das empresas e, como consequência, facilitar a utilização do processo de dedução fiscal. O resultado da Instrução Normativa foi de que para 63% das empresas representou uma evolução em termos de segurança jurídica, mas para 55% destas empresas os esforços para atendê-la são bastante elevados. Além disso, 37% das empresas entenderam que a instrução normativa não trouxe mais segurança jurídica e, para 48% deste grupo, algumas restrições trazidas por ela se sobrepuseram à Lei do Bem. Por fim, a exigência de um controle excessivamente minucioso dos gastos foi a principal crítica feita à Instrução Normativa. (COELHO, 2015). Pela ótica dos principais benefícios da Lei do Bem, a mesma pesquisa ainda destacou que:

<b>Aplicação</b>	<b>Detalhes operacionais</b>
<b>Quem pode usufruir da Lei</b>	Não são todas as empresas que podem usufruir da Lei do Bem. Segundo a Receita Federal, apenas 3% das empresas do país têm potencial para fazer a declaração de IRPJ pelo lucro real, dificuldade já apontada anteriormente pela barreira da necessidade de faturamento em montante superior a 78 milhões de reais.
<b>Perfil das empresas que utilizam a Lei do Bem</b>	Comparando os números da Pesquisa de Inovação Tecnológica do IBGE (PINTEC) de 2011 com os resultados da Lei do Bem para o mesmo ano, 2% das empresas inovadoras e 10% das empresas com Atividades Internas de P&D utilizaram o incentivo fiscal.

<b>Crescimento no número de usuários</b>	Houve um crescimento de 35% de 2006 até 2012 na adesão a Lei do Bem, mas apenas 46 empresas marcaram presença em todos os anos no período de 2006 a 2011, o que evidencia a dificuldade no processo de gestão dos gastos
<b>Aumento durante os anos</b>	Entre 2006 e 2012, o investimento incentivado pela Lei aumentou 10% ao ano, em valores reais
<b>Percentual de recuperação</b>	Apesar de inúmeras vantagens indicadas no corpo da Lei do Bem, as empresas têm conseguido recuperar aproximadamente apenas 19% do investimento declarado no formulário da Lei do Bem
<b>Setores mais beneficiados</b>	Percebe-se predominância dos setores de mecânica e transportes petroquímica/química em 60% das empresas que obtiveram a renúncia fiscal entre 2006 a 2012.

Quadro 20 – Características empresariais na utilização a utilização da Lei do Bem  
 Fonte: Adaptado de COELHO (2015).

Portanto, pode-se dizer que a Lei do Bem é uma iniciativa importante, mas cujos benefícios e potencial ainda não são plenamente aproveitados pelos beneficiários intencionados. Sua utilização ainda é incipiente, seja por dificuldades fiscais e tributárias das próprias empresas (OLIVEIRA; ZABA; FORTE, 2017), por dificuldades regionais de áreas pouco desenvolvidas do Brasil (COELHO, 2012), ou porque o escopo da lei ainda é muito restrito, sendo necessário ampliar seus benefícios para que também fossem usufruídos por empresas menores. (CASTRO; LEAL; LANNES; REGIO, 2012). O próximo tópico continua a discussão a respeito de inovação e competitividade, abordando especificamente a gestão da qualidade como forma de manutenção da empresa no mercado.

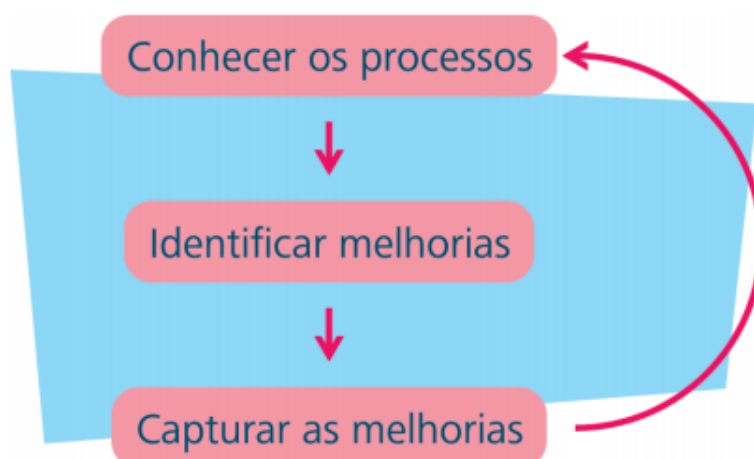
## APÊNDICE 5

### Gestão de processos

A gestão de processos surge como resposta às dificuldades encontradas em manter uma forte estrutura hierárquica dentro da empresa que, acreditava-se, garantiria por si só o funcionamento adequado dos controles internos. Nesta forma de gestão, por força da hierarquia, frequentemente o trabalhador estava extremamente focado em tarefas específicas que o afastavam do conhecimento do produto final, bem como geravam cegueira quanto aos processos produtivos mais amplos da empresa.

Nesta concepção o processo pode ser considerado como “[...] uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade.” (MACHADO, 2012, p. 15). Já o produto, seria o “[...] resultado final do processo de entrega de serviços ou de produção conforme percebidos e valorizados pelos clientes.” (MACHADO, 2012, p. 15). A gestão fortemente hierárquica concentrava todas as decisões, mas ignorava informações importantes que só os trabalhadores – na linha de frente da produção – dominavam. Isto era incompatível com uma possível melhora dos produtos e atendimento das necessidades dos clientes, gerando queda de competitividade.

Assim, surge a gestão de processos como “definição, análise e melhoria contínua dos processos, com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes” (MACHADO, 2012, p. 20), propondo a mudança do foco em tarefas individuais para um foco nos processos fundamentais na cadeia do produto. A mudança de escopo é marcada por valorização do trabalho em equipe, cooperação, responsabilidade e estímulo à realização de um trabalho cada vez melhor. O processo é analisado em suas etapas e tarefas dentro de um contexto, procurando agregar valor para o cliente e, em caso negativo, as etapas ou tarefas que não contribuem são consideradas como gasto, excesso, desperdício ou perda. (MACHADO, 2012). A gestão de processos, então, é caracterizada por um ciclo de melhora, como a Figura 5 mostra.



Fundamentos da gestão de processos  
Fonte: MACHADO, 2012, p. 23.

A gestão de processos, portanto, é precursora das políticas de qualidade dentro de qualquer organização. Entretanto, a gestão de processos tem seu foco só na melhora contínua, que é apenas uma parte componente do que garante a qualidade. Com a sofisticação dos modos de trabalho e de produção todos os processos tornam-se mais numerosos e complexos, momento em que a gestão da qualidade é adotada e torna-se imprescindível nas empresas que oferecem bens, produtos e serviços.

Os princípios básicos da gestão de processos serão estruturais na gestão da qualidade: a melhoria contínua, a identificação e eliminação dos erros, o foco em processos, a compreensão das necessidades da clientela interna e externa, a cooperação entre os trabalhadores, gerência média e diretorias, a cultura de aprendizagem, e o uso de métodos e técnicas estatísticas como instrumentos para medição, verificação e validação dos resultados da produção ou processos sistematizados. (MACHADO, 2012).

## APÊNDICE 6

### Gestão da Qualidade

A Qualidade no meio organizacional surge como maneira de desenvolver e sustentar a competitividade, envolvendo desde as áreas de operações da empresa até aquelas que envolvem o marketing e promoção do produto. Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são ferramentas que auxiliam na implantação, melhoria e manutenção da qualidade, sendo que esta se torna uma característica buscada não apenas nos produtos da organização, mas também em seus outros processos internos, como a pesquisa e desenvolvimento, relacionamentos com os *stakeholders*, recursos humanos e desenvolvimento de pessoas, e gestão da organização como um todo. (KESSLER, 2004).

O Apêndice 5 compila alguns dos princípios da gestão de processos – como precursora da implantação dos sistemas de gestão da qualidade – sendo agora apresentados alguns conceitos históricos e fundamentais na gestão da qualidade organizacional com foco no Seis Sigma, sistema utilizado na organização que é objeto da investigação conduzida neste trabalho.

#### 2.3.1 Conceitos e princípios na Gestão da Qualidade

Os processos sistematizados constantes das formas tradicionais de gestão têm seu ápice na Revolução Industrial, quando é iniciada a produção de itens em série e observa-se a preocupação com a padronização do que é feito, bem como a manutenção ou “cópia” da mesma qualidade para todos os produtos finalizados. Então, desde que esse modelo produtivo passou a ser adotado, é possível sintetizar a evolução dos sistemas de gestão da qualidade em cinco momentos históricos principais (MARIN, 2012):

<b>Momento histórico</b>	<b>Descrição</b>
<b>Primeiro momento</b>	Consistia em inspeções visuais dos produtos, procurando por defeitos ou incorreções, retirando o produto da linha de produção e encaminhando-o para correção ou descarte. Era mais um controle de danos do que propriamente controle da qualidade.
<b>Segundo momento</b>	Possui características mais marcadas de controle da qualidade, quando são adotadas definições prévias das especificações dos produtos, e quando passam a ser utilizados métodos específicos e controles estatísticos para detectar e medir desvios, resultando em padronização real.
<b>Terceiro momento</b>	Característico da década de 1950, busca garantir a qualidade nos produtos anteriormente ao processo produtivo, quando surgem os controles de processos e procedimentos para, pela primeira vez, tentar prevenir erros e defeitos, e não apenas verificar ou medir o produto final.
<b>Quarto momento</b>	Característico da década de 1970, leva a gestão da qualidade para a organização como um todo, estendendo os métodos de planejamento e controle para outros setores além da linha de montagem ou área operacional.
<b>Quinto momento</b>	Iniciado na década de 1980, é caracterizado pelo que se convencionou chamar de Gestão da Qualidade Total (ou Total Quality Management – TQM, em inglês), marcado pelos trabalhos sobre qualidade de autores como Deming (1986), Juran (1989) e Crosby (1979), e inspirados em filosofias aplicadas à produção como o kanban, que ficou conhecido por motivar o sucesso comercial das grandes empresas japonesas até então.

Quadro 21 – Evolução da Gestão da Qualidade  
 Fonte: Adaptado de MARIN (2012).

Este quinto momento histórico ecoa até os sistemas de gestão da qualidade utilizados atualmente, com muitos conceitos incorporados às filosofias de trabalho de organizações de todos os portes. Embora existam muitas abordagens diferentes, alguns dos autores proeminentes do tema neste quinto momento abordarão o conceito de qualidade, em definições clássicas:



Autor	Conceito de Qualidade
<b>(CROSBY, 1979)</b>	Qualidade pode ser medida através da capacidade de o produto atender a requisitos, ou seja, não existe preocupação com percepções subjetivas de qualidade como “agradar o cliente”, mas apenas o foco no atendimento aos requisitos e especificações do produto. A satisfação do cliente seria uma decorrência de um produto que atende a todos os requisitos.
<b>(DEMING, 1986)</b>	Qualidade pode ser considerada como um atributo da percepção do cliente, ou seja, é o cliente que define se um produto tem qualidade ou não através de sua avaliação. Não importa que um produto atenda a todas as especificações técnicas e que tenha um preço adequado; se o cliente não lhe atribui valor, então ele não pode ser considerado como tendo qualidade.
<b>(JURAN, 1989)</b>	Qualidade é vista como adequação ao uso definido para o produto, ou seja, a qualidade só existe se são cumpridas as expectativas dos clientes que compram ou utilizam o produto. Portanto, o processo de produção já deve incorporar e prever as necessidades e expectativas de seus clientes quanto ao produto final.
<b>(WINDER, 1993)</b>	Qualidade considerada como uma dimensão de relacionamento, ou seja, a qualidade é vista como um processo que não cessa, baseado este processo em verificação constante das necessidades implícitas e explícitas que o produto gera e/ou atende nos clientes e consumidores.

Quadro 22 – Definições de Gestão da Qualidade  
 Fonte: O Autor (2018).

Marin (2012, p 8) aponta que “Embora haja variações significativas entre essas tentativas de definição do conceito de qualidade, é possível identificar características em comum entre elas, em especial as ideias de monitoramento constante e foco no cliente.”. Também se observa o foco no produto como expressão máxima da qualidade, o que será desenvolvido posteriormente para abarcar também

os processos e as pessoas como concentradores e geradores de qualidade na organização.

Para atingir os objetivos previstos na busca pela qualidade existem várias teorias e métodos desenvolvidos nas últimas décadas, mas de uma forma geral, estes se baseiam sobre oito princípios básicos (SANTOS, 2008):

<b>Princípio de Qualidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Foco no cliente</b>	As organizações dependem dos seus clientes, devem compreender as suas necessidades atuais e futuras, e esforçarem-se para exceder suas expectativas.
<b>Liderança</b>	Os líderes devem saber manter um ambiente interno motivador, de modo a obterem o envolvimento das pessoas para atingirem os objetivos previstos pela organização.
<b>Envolvimentos das pessoas</b>	As pessoas são o ativo principal de uma organização, o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.
<b>Abordagem de processos</b>	Quando as atividades e os recursos que estão associados são geridos por processos os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente.
<b>Abordagem da gestão como um sistema</b>	Gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia.
<b>Melhoria contínua</b>	Deve ser uma preocupação constante, com avaliação sistemática do desempenho global da organização.
<b>Abordagem sobre fatos</b>	Decisões eficazes são baseadas na análise de fatos, dados, informações, etc.

<p><b>Relações mutuamente benéficas com fornecedores e demais <i>stakeholders</i></b></p>	<p>Devem ser criadas condições para todas as partes envolvidas criarem valor</p>
---	--

Quadro 23 – Princípios da Qualidade  
Fonte: Adaptado de SANTOS (2008).

Estes princípios podem ser aplicados com variáveis graus de intensidade e temporalidades diferentes, em relação direta com o estágio de maturidade da empresa, seus produtos e entregas, bem como recursos disponíveis. Entretanto, de uma forma ou outra, todos devem ser abordados em algum momento para garantir a efetiva gestão da qualidade. São conceitos estruturantes que constam de muitas ferramentas agregadoras de informações e direcionadoras de processos empresariais. Uma destas ferramentas é o Seis Sigma, que será abordado no tópico seguinte e é adotado pela Avon nas atividades cujo estudo será focado no próximo capítulo.

## APÊNDICE 7

### Seis Sigma

No Seis Sigma, os valores ressaltados são enfatizados por uma demonstração sistematizada e prescritiva. Essa sistematização metodológica fortalece e mantém os valores imprescindíveis sobre TQM (*Total Quality Management*), como: foco em processo; foco no cliente; comprometimento dos gestores; decisão baseada em dados e fatos; melhoria continua; e participação e comprometimento de todos. Todos estes valores de gestão de qualidade total são amparados pelo Seis Sigma. (ANDRIETTA; MIGUEL, 2007).

Um dos principais diferenciais da metodologia Seis Sigma é a capacitação e formação de equipe de especialistas que se tornam embaixadores do programa dentro da organização. A composição desse grupo se dá por identificação própria (*master black belts*, *champion*, *black belts* e *green belts*). Esse grupo recebe treinamento e capacitação que é seniorizada à medida que o funcionário participa de mais projetos com consequente aumento da complexidade dos objetivos propostos, sempre aplicando os métodos e técnicas estatísticas na implementação dos projetos. Parte desse grupo tem dedicação integral na gestão dos projetos e esse detalhe é de fundamental importância, pois demonstra priorização por parte da organização sobre o programa. Também ocorre mudança do perfil do profissional da área de qualidade, pois esta definição reforça a comunicação interfuncional na empresa. Ainda, de acordo com pesquisas realizadas, existem uma série de fatores que contribuem para que o Seis Sigma seja efetivo:

[...] oito fatores foram considerados críticos para o sucesso na implantação do Seis Sigma [...] os resultados da análise sugerem a seguinte ordem, a partir do mais importante: Liderança, Projetos, Treinamento, Comunicação e Revisão, Processo Gerencial, Perfil dos *Black Belts*, Equipe de Projetos e Iniciativas Prévia de Qualidade. (TRAD; MAXIMIANO, 2009, p. 658).

A gestão de projetos com padronização através do Seis Sigma dá mais foco e auxilia na categorização dos projetos pela sua complexidade, focando nos resultados esperados e, principalmente, no alinhamento do objetivo central da

empresa, facilitando para que todos caminhem na mesma direção. Na gestão Seis Sigma outro diferencial é o foco no “como” ocorrerá a implementação do projeto, fazendo com que várias análises intermediárias resultem em coletas e confrontos de dados de processo, mostrando se o resultado está sendo alcançado. (TRAD; MAXIMIANO, 2009).

Segundo Trad e Maximiano (2009), o programa Seis Sigma foi utilizado na década de 80 pela Motorola, com o objetivo de atuar como ferramenta da área de qualidade total, focando no cliente e garantindo que os erros e falhas de processos pudessem ser identificados, classificados e finalmente eliminados. Com o passar dos anos, os conceitos do Seis Sigma evoluíram e começaram a incorporar várias ações voltadas para a estratégia da empresa. A objetividade com que a ferramenta tratava os processos, apontando redução de custos, redução de retrabalho e desperdícios e, principalmente, na melhoria contínua focada no cliente, foi um dos motivos para sua adoção por várias organizações. Tais ganhos deixaram claro que o programa poderia ser adaptado a várias outras organizações, fato que suscitou curiosidade e questionamentos sobre os resultados apresentados.

As iniciativas de inovação – em sua maioria – buscam padronizar práticas, procedimentos e as mais diversas nuances destes, facilitando a rapidez na troca de experiências para que todos cresçam de maneira rápida e consistente. Há mais de três décadas os programas Seis Sigma iniciaram suas aplicações nas organizações, com foco primário em melhoria da qualidade resultando em um impacto positivo nos resultados da empresa e com reduções significativas de custo. (TRAD; MAXIMIANO, 2009). Essa reputação se alastrou não apenas nas indústrias, onde a manufatura passou a utilizar os conceitos do Seis Sigma de maneira massiva, mas também aconteceram várias iniciativas no segmento de serviços, fortalecendo a ideia de que essa metodologia passou a integrar as discussões estratégicas das empresas.

A literatura sobre o assunto permitiu inferir que essa metodologia trouxe resultados importantes para a gestão da qualidade e estratégia, pois o tema inclui conceitos de qualidade e abordagens estatísticas que comprovariam os resultados apresentados, metodologia de implementação do projeto, formação de especialistas na ferramenta e a gestão de projetos:

“A expectativa de ganhos financeiros significativos a médio e longo prazo se concretiza mediante um efetivo gerenciamento dos projetos. Esse requisito essencialmente relevante dentre as contribuições do Seis Sigma inclui

prerrogativas gerenciais em relação aos métodos tradicionais de engenharia da qualidade e engenharia econômica. Impor uma revisão rigorosa dos projetos com suporte de um *master black belt*; valorizar e priorizar o tempo/esforço para planejamento, visando uma implementação bem-sucedida no menor tempo possível; e primar por um sistema de medição eficaz são as vantagens mais perceptíveis”. (SANTOS; MARTINS, 2010, p. 52).

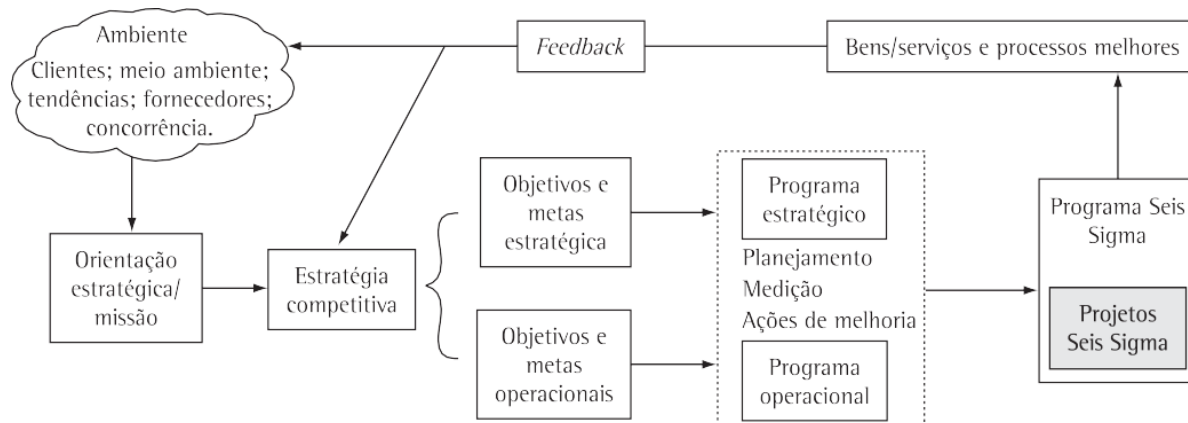
Ou seja, o aprofundamento sobre os requisitos essenciais de qualidade, a inclusão de valor econômico e utilidade prática (tanto para o cliente quanto para a empresa) levaram esse conceito a ganhar uma conotação diferenciada. Essa visão sobre os resultados mensuráveis da qualidade – que correlaciona números de defeito, custos do desperdício e o grau de satisfação – simplificou a análise do desempenho em diferentes fases do projeto, e isso pode ser visto em diferentes áreas da empresa, tanto administrativas quanto operacionais.

Outro ponto que surge da literatura é que o Seis Sigma combina a visão de uma atuação estatística e estratégica. A abordagem estatística (SANTOS, 2008), tem fundamento na priorização do foco em processos e aplicação do pensamento estatístico, sendo que os dados numéricos subsidiam as ações e são componentes importantes na gestão dos processos. As análises permanentes da medição dos dados coletados com as premissas definidas no início do projeto são inegociáveis. O entendimento dessa abordagem é fundamental para que a implementação ocorra de maneira plena e que os retornos definidos no início do projeto possam ser capturados na íntegra.

Uma vez que os objetivos de todos os projetos foram ajustados entre as áreas operadoras da ferramenta, a implementação e o acompanhamento dentro da organização passam a ser um assunto estratégico que buscará o abatimento dos investimentos feitos no programa e, conseqüentemente, alavancar sua sustentação. Esses ajustes de objetivos, alinhados com os potenciais ganhos futuros, fazem com que o programa possa trazer lucro para a empresa e assim impactar positivamente na definição das estratégias organizacionais. Desta forma podemos compreender que, por ser um programa de qualidade, o sucesso da sua implantação se dará através da implementação de um plano de ações que visem à melhoria da qualidade e ajustado à orientação estratégica (SANTOS, 2008).

A figura abaixo demonstra como o programa pode ser inserido no contexto da gestão de qualidade e estratégica, cobrindo o planejamento, medição e a priorização de ações que visem à melhoria das atividades. Os projetos são capturados

pelos funcionários, que conseguem conectar as diretrizes estratégicas com os objetivos e metas operacionais.



Seis Sigma como programa estratégico e operacional

Fonte: SANTOS; MARTINS, 2010, p. 44

O Seis Sigma introduz a utilização do conhecimento sobre o planejamento, modelagem e simulação de processos, controle e otimização integrados com conhecimento estatísticos. Ainda, a forma prescritiva e sistematizada de aplicação do ciclo de melhoria DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Incrementar e Controlar) permite o acompanhamento dos objetivos do projeto, guiando todos os envolvidos a encontrarem oportunidades e ganhos significativos, consequentemente aumentando a lucratividade em decorrência do enfoque em projetos criteriosamente selecionados. (ANDRIETTA; MIGUEL, 2007).

## APÊNDICE 8

### Visão, Missão, Valores e Objetivos da Área de Excelência Operacional

Visão: ser reconhecida como uma plataforma de competências essenciais para o sucesso do negócio, conectando processos com os objetivos e criando um ambiente preparado e abrindo um novo padrão de performance com resultados extraordinários;

Missão: contribuir com o desenvolvimento de líderes transformacionais que visam constantemente resultados sustentáveis, através da aplicação na organização de competências de gestão, resolução de problemas e excelência operacional, constantemente orientados pelo espírito de inovação e pela satisfação dos nossos Representantes.

Para complementar a Visão e a Missão, também foram definidos objetivos e valores para a área de Excelência Operacional, definidos como: 1) Garantir o engajamento dos funcionários; 2) Empreendedorismo e foco em resultados; 3) Paixão pela mentoria e ver o desenvolvimento de colegas; 4) Habilidade para gestão de conflitos e gerenciamento de mudanças; 5) Espírito de Inovação e crítica; 6) Funcionários pensadores.



## APÊNDICE 9

### Critérios para enquadramento de projetos no PIMC

Tempo de duração com mínimo de quatro e máximo de seis meses;
Ter um impacto significativo na organização;
Resolver problemas cuja solução e/ou implementação são difíceis de executar e/ou não são óbvias;
Se possível, deve ser relativo às atividades do dia-a-dia;
Faz parte dos objetivos definidos para a função;
Ter uma métrica associada;
As pessoas estão dispostas a investir seu tempo no projeto.

Assim, também são definidas as características de ideias ou projetos que não se enquadram no PIMC da área de Excelência Operacional (AVON, 2018f):

Solução pode ser definida sem análise ou estudo;
Projetos de CAPEX ou implementações de sistema;
Não afeta as principais métricas do departamento;
Escopo de ação muito amplo;
Não tem um indicador claro;
Não há dados disponíveis para análise (em processos já existentes).

## APÊNDICE 10

### Governança no PIMC

Para garantir a fluidez e longevidade do projeto PIMC na organização foi estabelecida uma governança estruturada, capaz de criar momentos de reflexão sobre os benefícios que o projeto geraria para organização, apontar a priorização das ações e também dar suporte a seus executores. Desta forma foi estabelecida a estrutura indicada na Figura 10:



Figura 10 – Governança nos acompanhamentos dos projetos  
Fonte: O autor (2018).

Como a figura mostra, existem funções e papéis definidos com checagens e reuniões periódicas, que são desenvolvidos da seguinte forma, em um movimento da base para o topo da pirâmide (AVON, 2018f):

Funcionário *Green Belt*: Identificar os projetos de acordo com o impacto para o negócio; aprovar e acompanhar os benefícios do projeto com Finanças; conduzir o comportamento pela mudança.

*Black Belt*: apresenta o status do projeto; revisar os benefícios do projeto em comparação com o orçamento real; análise do risco; Alinhamento de prioridades e recursos para o projeto; treinar a organização nas metodologias Seis Sigma.

Responsável da área: comunicar o status do projeto; relatar os benefícios reais do projeto versus orçamento; alinhar qualquer prioridade na mitigação de riscos e apoiar a execução.

Vice-Presidente da Área: informar o status do projeto; relatar os benefícios reais do projeto versus orçamento; alinhar qualquer prioridade de projeto com os outros Vice-Presidentes e Presidente.