

Diálogos de Adaptabilidade - mudanças que vieram para ficar

A Gerência de Ambientes de Inovação da Firjan promoveu no dia 24 de setembro de 2020 um encontro para debater sobre transformações na indústria fluminense, as percepções dos empresários diante delas e as tendências para o setor industrial do estado do Rio de Janeiro. Participaram da discussão Carolina Matsue e Yuri Gricheno, fundadores da Insider, Claudio Cariello e Kenia Cariello, respectivamente, diretor administrativo da CCM e diretora criativa da CCM, Antonio Fidalgo, Pesquisador Chefe dos Institutos Senai de Inovação em Química Verde e Inspeção & Integridade.

No evento (link [“Diálogos de Adaptabilidade - Mudanças que vieram para ficar”](#)), os palestrantes destacaram que o ritmo de inovação e de transformação será cada vez maior, o que dificulta um planejamento de longo prazo. No contexto atual, os processos de tomada de decisão estão sendo feitos diariamente. O futuro do trabalho caminha para o digital, com interações mais fáceis no mundo online, e o trabalho terá um nível de automação e de eficiência maior na indústria. As profissões relacionadas à criatividade e à digitalização tendem a crescer. O futuro dos negócios, por sua vez, terá o cliente em primeiro lugar, com uma busca constante para melhor compreendê-lo.

Seguem abaixo os principais tópicos abordados por cada convidado:

--+

Joana Siqueira apresentou alguns dados da Pesquisa de “Adaptabilidade da Indústria Fluminense frente à pandemia”:

- As principais mudanças realizadas pelas empresas foram de revisão de processos internos, com 87,8% das indústrias realizando mudanças na operação: 77,4% com revisão das despesas operacionais; 26,4% com negociação de novos fornecedores; e 25,1% com otimização de logística e cargas.
- O futuro do trabalho aponta determinadas tendências que foram ditadas pelo contexto.
- 56,8% das empresas flexibilizaram a jornada de trabalho. As indústrias estão num esforço de adaptação de trabalho remoto para parcela de seus funcionários.
- A adoção do trabalho remoto também veio para ficar, mesmo num menor nível, com metade das empresas planejando manter o home office após o fim da crise da Covid 19.
- A Pesquisa de “Adaptabilidade da Indústria Fluminense frente à pandemia” aponta que as empresas estão abrindo novos mercados e ajustando seus portfólios.
- As mudanças realizadas nas operações das empresas durante a pandemia serão mantidas.
- As indústrias alteraram suas formas de trabalho e revisaram suas estratégias de negócios.
- A crise de Covid 19 pode ser vista como um processo para geração de oportunidades.
- Há uma aceleração da transformação digital na pandemia.

- Aproximadamente 90% das mudanças realizadas nas operações das empresas durante a pandemia serão mantidas.
- 92.9% das empresas pretendem revisar suas despesas operacionais.
- 84% das empresas pretendem manter seus canais digitais.
- A pandemia irá manter e reforçar as tendências que já estavam acontecendo.
- As indústrias fluminenses estão se adaptando e focando em mudanças operacionais.
- A pandemia tem acelerado tendências apontadas nas formas de trabalho e de transformação digital das indústrias.

Kenia Cariello e Claudio Cariello da CCM apresentaram a experiência de uma empresa do interior do estado do Rio de Janeiro que passou por um processo de transformação e adaptabilidade devido aos efeitos gerados pela pandemia do novo coronavírus:

- A CCM é uma empresa fabricante dos setores de atacado e varejo e possui lojas físicas, multimas e franquias. A empresa é do setor de moda esportiva.
- A empresa, que está localizada em Nova Friburgo, atua no mercado há 30 anos. Nova Friburgo ficou sob decreto da prefeitura por quase 3 meses, com possibilidade e oportunidade de produzir EPIs.
- Atualmente, uma parte da empresa dará continuidade à produção de EPIs. Há uma parte física da empresa que foi readequada, com dois andares de produção, para comportar o espaçamento necessário para o processo produtivo de EPIs.
- Há 180 funcionários imbuídos da mesma causa na empresa. Uma parte da equipe ficou de home office durante o período mais crítico da quarentena. Na parte produtiva não há flexibilização de horário. Na parte criativa, o marketing continua de home office.
- Foi necessário estudar os novos comportamentos para desenhar a nova coleção.
- A coleção não foi lançada no atacado, e a empresa teve que se reinventar. Quando foi lançada, o modelo online não era o braço principal da empresa.
- O lançamento foi reinventado e feito virtualmente. Deu super certo e foi possível alcançar os números almejados logo na primeira semana online.
- No período da pandemia, enquanto muitos empresários se esconderam dos clientes e fornecedores, a CCM teve a iniciativa de “colocar a cara para bater.” Os códigos de lojistas foram inseridos nas lojas online.
- A crise mostrou oportunidades de exploração de novos mercados.
- O atacado nunca foi experimentado online. A empresa foi “empurrada” para fazer dessa forma, montando uma coleção acessível para as pessoas de casa.
- A empresa foi obrigada a se reinventar e a sair do automático. Isso foi um desafio porque na moda a pessoa gosta de tocar no tecido, experimentar, se olhar no espelho. Trata-se de um processo construído ao longo de vários anos.
- O cliente está comprando com um espaço de tempo menor.
- O ambiente online proporcionou novos clientes. Nas apresentações online, é possível colocar 250 clientes numa sala em que o estilo e o marketing alcançaram um número maior de clientes.
- O mix de produtos da empresa foi readequado. O nome da CCM no mercado, em termos de seriedade e pontualidade, ajudou bastante a enfrentar a crise.

- Foi necessário adaptar o contato físico com o cliente. Não há mais a mesma sensação de convívio diário.
- Atualmente, o planejamento precisa ser de curto prazo. A CCM precisou se adaptar, viver e pensar o hoje um dia após o outro.
- As mudanças foram encampadas pelos funcionários da empresa. Isso é fundamental para mudar o propósito da empresa.
- A CCM concorda que as mudanças vieram para ficar, conforme apontado pela Pesquisa de Adaptabilidade da Indústria Fluminense frente à pandemia.

Carolina Matsue e Yuri Gricheno apresentaram a experiência de uma empresa de São Paulo que passou por um processo de adaptações, reforçado durante a pandemia da Covid 19:

- Não é o animal mais forte que sobrevive, mas o que se adapta mais rápido.
- A Insider nasceu no mundo digital com o desenvolvimento de peças, com uma série de parceiros os quais ajudaram com as tecnologias têxteis e com os produtos.
- O objetivo da Insider é continuar desenvolvendo produtos inovadores, e a proposição de valor é trazer diferenciais tecnológicos.
- A empresa pensou que nunca venderíamos máscaras. Atualmente, o produto best seller são os antivirais.
- Assim como a CCM, a Insider passou por diversas mudanças administrativas, de acesso a mercado, para conversar com clientes e fornecedores.
- A principal mudança da Insider foi o foco no portfólio de produtos/serviços. A Insider conseguiu se adaptar com bastante velocidade.
- A Insider começou com as *under shirts*, depois desenvolveu o portfólio para as adjacências mais óbvias, isto é, cuecas, etc. Finalmente, lançou a linha de camisetas básicas. O foco sempre foi o público masculino.
- O carro chefe da Insider foi a *under shirt*, que foi conquistando mercado aos poucos e representava muito mais da metade das vendas. As vendas despencaram, mas cuecas e camisetas básicas foram empacotadas para o kit home office.
- Na pandemia, foi lançada uma linha antiviral, com a funcionalidade de desativar o vírus rapidamente. Assim, foi possível dar a volta por cima na pandemia.
- O foco inicial da Insider foi na percepção do cliente para depois para focar na inovação. É importante compreender em que pontos o cliente está mal servido, analisando como é possível trazer benefícios para eles. Isso é possível com o relacionamento direto com eles e com a experiência pessoal como consumidores.
- Para resolver o problema do odor, foram buscadas nanotecnologias, isto é, soluções que atendam às necessidades dos clientes. É sempre possível a opção de focar nas tecnologias, entender o que é passível de ser desenvolvido, o que pode ser criado em parcerias com outras empresas. Há diversas oportunidades de incentivo à inovação.
- Foi necessário trazer o conhecimento dos laboratórios para a cadeia de produção para permitir a compreensão desde a fibra até o tecido. O olhar

mais amplo, para além do produto pronto, permite destravar as alavancas de produtos.

- O laboratório tem um perfil mais acadêmico porque consegue extrair a expertise e colocar o produto no mercado.
- Com a marca, é possível fazer um relacionamento com laboratórios que possuem possibilidade de se adaptarem a uma tecnologia existente. O relacionamento de longo prazo consegue ser estabelecido.
- Os fundadores têm que olhar para o estilo, acesso a mercado, pessoas, dentre outros fatores.
- Houve um processo contínuo de alinhamento entre os sócios para compreender os próximos passos, para onde a empresa vai caminhar, o processo interno e de ownership.
- As vendas online permitiram uma escalabilidade muito alta.

Antonio Fidalgo apresentou a experiência dos Institutos Senai da Firjan, como se adaptaram à pandemia e as parcerias que essas instituições promoveram com as empresas:

- O foco dos Institutos é na etapa de pesquisa aplicada, fornecendo produtos e processos que contribuam para a indústria.
- Os Institutos de Inovação e Tecnologia fazem parte de uma rede de institutos aplicados com o único objetivo de apoiar a indústria ou um produto que contribua para a indústria. No Rio de Janeiro, há três Institutos: química verde, sistemas virtuais e de inspeção.
- As empresas precisam se reinventar em vários aspectos para sobreviver e continuar contribuindo com as suas missões.
- A adaptação está relacionada à sobrevivência.
- A ciência ganhou relevância neste contexto.
- Neste período pequeno, foi necessário utilizar desafios grandes em um espaço curto de tempo.
- Os Institutos Senai de Inovação tiveram o desafio, com relação à pandemia, de fazer os testes de nariz. Ainda não havia essa capacidade instalada na rede da Firjan. Em pouco tempo, foi possível adaptar os laboratórios para organizar 2500 testes por dia de Covid.
- A equipe dos Institutos Senai conseguiu se transformar da química para o diagnóstico.
- O primeiro sentimento foi de vazio, de não conseguir comprar o que era necessário.
- As tecnologias químicas da área de saúde foram o maior motor. Tratam-se de produtos com um viés de saúde e muita inovação envolvida nesse processo.
- Foram contratados quatro projetos para melhorar testes e novas formas de diagnóstico, sempre em parceria com empresas.
- A inovação e as tecnologias para transformação digital ganharam destaque no contexto atual.
- A ideia da rede é fazer uma parceira, isto é, ser um P&D terceirizado para confeccionar novos produtos e processos.
- Os Institutos Senai são uma grande oportunidade para a indústria. Os Institutos Senai são uma unidade Embrapii. A Firjan existe para atender a indústria no que ela precisa em termos de indústria e desenvolvimento.

- Os Institutos Senai servem para fazer com que os produtos e os processos aconteçam. Fazer com que inovação vire receita, produto e adaptabilidade.