A importância do papel dos órgãos de fomento à Inovação – Experiência da Sabesp com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

Valéria D'Amico
Engenheira Civil com especialização em Engenharia Ambiental, Governança e Compliance. Atualmente atua no Departamento de Inovação tecnológica e propriedade Intelectual da Sabesp.
Fabiana Rorato de Lacerda Prado
Engenheira Civil – escola de engenharia de São Carlos-USP, mestre em engenharia Hidráulica – Escola Politécnica da USP, gerente do departamento de Inovação tecnológica e propriedade Intelectual da Superintendência de P&D da Sabesp

Endereço: Rua/Costa Carvalho, 300 - Pinheiros – São Paulo - SP - CEP: 05429-900 - BR - Tel: +55 (11) 3388-8704, e-mail: vdamico@sabesp.com.br

RESUMO

O Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID em 2018 celebrou com o Estado de São Paulo um Convênio por meio do qual a Sabesp se responsabilizou pela execução do componente que financiou ações de aperfeiçoamento e inovação tecnológica dos instrumentos operacionais de gestão de abastecimento de água em situação de crise hídrica. Neste contexto, a Sabesp identificou a oportunidade de evolução no processo de Inovação Aberta considerando experiências adquiridas na formação de parcerias anteriores e principalmente no processo de chamamento Pitch Sabesp realizado em 2018. Assim, com o apoio de BID, contratamos serviços de consultoria com foco na superação das barreiras observadas desde a concepção até a conclusão de chamamentos públicos e dos desafios para a realização de parcerias. Nesta experiência a ser descrita poderemos compartilhar uma série de aprendizados e a concepção de um novo modelo de Inovação Aberta que estimulará um ambiente institucional pró-inovação que deverá fortalecer a absorção e desenvolvimento de tecnologias inovadoras. A solução proposta baseia-se na elaboração de estratégia de comunicação e transformação digital com desenvolvimento e implantação de Plataforma Digital de Inovação Aberta visando integrar e ampliar de forma efetiva, sistematizada e transparente o ecossistema de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: inovação, parcerias, fomento.

INTRODUÇÃO

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma instituição financeira multilateral, com sede nos Estados Unidos e 48 países acionistas, inclusive o Brasil. A Estratégia Institucional apresenta as três prioridades estratégicas do trabalho do Grupo BID na América Latina e Caribe: Inclusão social e igualdade; Produtividade e inovação; Integração econômica regional. Neste contexto destacamos o alinhamento das estratégias do Banco com as da Sabesp no quesito de Inovação. O setor de saneamento é uma das principais frentes de trabalho do Banco, desta forma encontramos um ambiente propício para desenvolvermos uma parceria bem-sucedida com a realização de uma série de projetos relevantes que estimulam um ambiente pró-inovação. A construção dos projetos conjuntos com foco em inovação, parte da percepção comum de desafios a serem enfrentados e da necessidade de inovar. Nesta experiência de parceria foi possível absorvermos uma série de aprendizados na relação entre a Sabesp e o BID, desde as estratégicas até as operacionais. Destacaremos também a importância de um portfólio robusto de projetos para a obtenção do apoio técnico e financeiro.
Em 13/11/2018, o BID celebrou com o Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos - SSRH, atual Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística, Cooperação Técnica 16719; ATN 16720 com vistas ao Fortalecimento da Capacidade de Prevenção e Gestão de Crises Hídricas no Estado de São Paulo. Em 09/08/2019, o Sr. Governador do Estado de São Paulo autorizou a celebração de Termo Aditivo ao Convênio n° ATN/OC – 16720-BR e ATN/MA 16719-BR datada de 12/08/2019 para transferir à Sabesp a execução do "Componente 2" do Projeto.

Este componente financia ações de aperfeiçoamento e inovação tecnológica dos instrumentos operacionais de gestão de abastecimento de água em situação de crise hídrica, baseado na sistematização de experiências, em ferramentas analíticas mais modernas, nas experiências e práticas disponíveis e na base teórica. Serão contratados serviços de consultoria para desenvolver as seguintes atividades:
Atividade 2.1 Sistematização integral do plano utilizado para a gestão da última crise hídrica enfrentada pelo Estado e a identificação, avaliação e sistematização de duas experiências práticas de instrumentos de gestão que foram utilizados;
Atividade 2.2 Serão identificados e elaborados projetos de inovação com foco em tecnologias operacionais a serem aplicadas no contexto da gestão de crises hídricas.
A Cooperação Técnica com o BID é "Não – Reembolsável" e prevê recursos de até US$ 328.030,30 (trezentos e vinte e oito mil e trinta dólares e trinta centavos dos Estados Unidos da América), a débito dos recursos do capital ordinário do Banco destinados ao Programa Estratégico para o Desenvolvimento de Infraestrutura com contrapartida de U$ 30.000,00 pela SABESP.
Diante desta oportunidade, a Sabesp identificou a possibilidade de evolução no processo de Inovação Aberta considerando experiências adquiridas na formação de parcerias anteriores e principalmente no processo de chamamento Pitch Sabesp realizado em 2018.
Sabe-se que no estabelecimento de parcerias de PD&I, tais como: pesquisas em áreas tecnológicas distintas, proteção de conhecimento e informações, interface com ambientes de negócio regulados, diferentes atores, marcos legais nacionais e internacionais, é relevante a definição de instrumentalização capaz de proporcionar segurança jurídica e incentivar as parcerias entre os centros produtores de conhecimento e o setor produtivo privado, com vistas ao desenvolvimento e autonomia científica e tecnológica. Ainda consideramos sua complexidade, visto que, este processo a aquisição de conhecimentos e de tecnologias externos pode assumir a forma de patentes, invenções não patenteadas, licenças, divulgação de conhecimentos, direito autoral, marcas registradas, designs e padrões, gerando desta forma demandas específicas que requerem orientação da proteção dos interesses da Sabesp. Todas estas questões evidenciaram a necessidade de investir no aprimoramento do processo.
A concepção do projeto de Inovação Aberta, como o da Sabesp, parte da percepção de desafios a serem enfrentados e da necessidade de inovar. Assim, considerando a possibilidade de agregar novos atores na busca de melhoria da eficiência dos serviços de saneamento, fica clara a potencialidade a ser explorada no desenvolvimento de projetos conjuntos com as startups e outros atores não convencionais capazes também de apresentar ideias, inventos e tecnologias provenientes de áreas de interesse científicos dos mais diversos. As startups, especificamente, são estimuladas por desafios e se viabilizam propondo e validando soluções para os mais variados problemas, com o objetivo de alcançar escala com impacto positivo para os seus novos produtos e/ou negócios, como podemos observar em várias experiências de sucesso presentes no mercado. Considerando essas premissas percebemos a necessidade de aproximação da Sabesp com esse novo ambiente de inovação.
Neste contexto, foi relevante o aprendizado decorrente da experiência vivenciada na realização do primeiro Pitch Sabesp em 2018, quando a companhia organizou o processo por meio do Edital de Chamamento Público PMI n° 001/2018 que objetivou selecionar projetos inovadores relacionados com a área do saneamento. Neste sentido a companhia apresentou 27 desafios distribuídos em cinco áreas: experiência dos clientes, redução de perdas, tecnologia para o saneamento, eficiência operacional e energética e gestão corporativa.
Dos 585 inscritos foram selecionadas vinte e cinco propostas. Destas propostas quinze faziam parte das categorias Startups e Pessoas Físicas que foram avaliadas por uma banca de especialistas, conforme edital. Na categoria Startups, foram selecionadas cinco finalistas para testes na Sabesp.
As soluções incluíram diversas tecnologias, como big data e inteligência artificial para predizer inadimplência e padrões de comportamento até ferramentas de detecção de perdas de água. A ação inédita entre as empresas estatais do Estado de São Paulo teve grande impacto e contou desde a sua concepção com o apoio do BID.
No entanto, durante o decorrer da efetiva realização dos objetivos do Pitch Sabesp, deparamos com uma série de dúvidas técnico-administrativas que provocaram até a frustração do estabelecimento de parcerias resultantes do processo seletivo e de interesse da Sabesp, demonstrando que é relevante a definição de diretrizes, critérios e ações capazes de conferir maior segurança ao processo de aquisição de conhecimentos e de tecnologias externos.
Alinhada com a demanda prevista na Cooperação SABESP/BID, e considerando a possibilidade de realizar uma segunda fase do Pitch Sabesp, decidimos investir os recursos disponibilizados pelo Convênio para a contratação dos serviços de consultoria visando, além da sistematização do processo, propiciar soluções para a superação das barreiras observadas desde a concepção até a conclusão do chamamento público e dos desafios para a realização efetiva das parcerias, objeto da seleção pública.

Assim, concluindo a relevância da continuidade da experiência e pela potencialidade de superação das barreiras identificadas, entendemos que com o apoio da consultoria, seria possível realizar o processo de avaliação do Pitch Sabesp 2018 e aprimorar o modelo adotado, com o objetivo de propiciar um padrão de excelência para a próxima edição do Pitch Sabesp e ainda estabelecer uma referência para o BID fomentar ações de inovação aberta no âmbito de seus beneficiários, conforme estabelecido na cooperação técnica firmada com a Sabesp. A referida contratação foi realizada com a FIA – Fundação Instituto de Administração em janeiro de 2021.

OBJETIVO

A concepção do projeto de Inovação Aberta, como o da Sabesp, parte da percepção de desafios a serem enfrentados e da necessidade de inovar. Assim, considerando a possibilidade de agregar novos atores na busca de melhoria da eficiência dos serviços de saneamento, fica clara a potencialidade a ser explorada no desenvolvimento de projetos conjuntos com as startups e outros atores não convencionais capazes também de apresentar ideias, inventos e tecnologias provenientes de áreas de interesse científicos dos mais diversos. As startups, especificamente, são estimuladas por desafios e se viabilizam propondo e validando soluções para os mais variados problemas, com o objetivo de alcançar escala com impacto positivo para os seus novos produtos e/ou negócios, como podemos observar em várias experiências de sucesso presentes no mercado. Considerando essas premissas percebemos a necessidade de fortalecer a aproximação da Sabesp com esse novo ambiente de inovação.

O escopo dos trabalhos desenvolvidos foram a "Avaliação do Pitch 2018 e aprimoramento do modelo adotado" compreendendo, dentre outras, as seguintes atividades:

a) Serviços de levantamento e organização de materiais, documentação e estudos relacionados ao Pitch Sabesp 2018;

b) Realização de entrevistas com envolvidos no Pitch 2018 e com profissionais de destaque em projetos de inovação e gestores de iniciativas similares, com o objetivo de identificar percepções e contribuições para o processo de avaliação;

c) Pesquisa e levantamento de experiências relacionadas aos objetivos do Pitch Sabesp, com o objetivo de identificação de boas práticas;

d) Sistematização dos resultados do processo avaliativo;

e) Realização de workshops com a equipe da Sabesp para apresentação dos resultados da análise do Pitch 2018 e identificação de soluções/ alternativas para o seu aprimoramento;

f) Levantamento e revisão de procedimentos utilizados na rodada de 2018; g) Elaboração de Manual do Pitch Sabesp, contendo minutas do Termo de Referência, do Edital e do Contrato.

Buscamos alcançar com a realização dos trabalhos os seguintes resultados:

- Avaliação do Pitch Sabesp 2018, identificando pontos fortes e necessidades de aprimoramento;
- Identificação de medidas para o fortalecimento da metodologia adotada pela Sabesp, considerando o aprendizado com a experiência realizada e pesquisas de boas práticas;
- Revisão dos procedimentos adotados e elaboração de um manual do Pitch Sabesp;
- Elaboração e proposição de diretrizes para minutas dos Termos de Referência, Edital e contratos que poderão ser aplicados em uma nova edição do Pitch Sabesp.

O escopo do trabalho compreendeu, dentre outras, as seguintes iniciativas:

- Serviços de levantamento e organização de materiais, documentação e estudos relacionados ao Pitch Sabesp 2018;
- Realização de entrevistas com envolvidos no Pitch 2018 e com profissionais de destaque em projetos de inovação e gestores de iniciativas similares, com o objetivo de identificar percepções e contribuições para o processo de avaliação;
- Pesquisa e levantamento de experiências relacionadas aos objetivos do Pitch Sabesp, com o objetivo de identificação de boas práticas;
- Sistematização dos resultados do processo avaliativo;
- Realização de workshops com a equipe da Sabesp para apresentação dos resultados da análise do Pitch 2018 e identificação de soluções/ alternativas para o seu aprimoramento;
- Levantamento e revisão de procedimentos utilizados na rodada de 2018;
- Elaboração de Manual do Pitch Sabesp, contendo diretrizes para o desenvolvimento de minutas do Termo de Referência, do Edital e do Contrato.

METODOLOGIA

Os princípios metodológicos que previram a escolha e o uso de técnicas; planejamento e controle dos trabalhos; flexibilidade no desenvolvimento do projeto; organização da equipe de trabalho; transferência de conhecimento; baseando-se em uma estratégia participativa na montagem das soluções, em simplicidade e em aproximações sucessivas. Para dar suporte à metodologia foram apresentadas breves considerações conceituais sobre inovação em função de diferentes épocas e autores com a finalidade de contribuir à pesquisa e levantamento de dados que alicerçarão a construção de uma nova sistemática do PITCH SABESP.
Para tanto, a metodologia objetivou criar condições para que reavaliar os princípios e diretrizes que norteiam a constituição de parâmetros para:
a) Definir os objetivos geral e específicos do PITCH SABESP como ação que contribui às atividades empresariais da companhia;
b) Estipular as áreas de interesse do PITCH SABESP;
c) Enumerar os desafios definidos pela SABESP como companhia;
d) Definir as regras e os critérios de avaliação e classificação das propostas de soluções inovadoras recebidas;
e) Elaborar o Edital de Chamamento à participação do PITCH SABESP;
f) Escolher as estratégias de divulgação do Edital de Chamamento e dos resultados finais;
g) Mensurar a efetividade do impacto do PITCH SABESP às atividades empresariais da SABESP.
Do ponto de vista metodológico e procedimental, o trabalho foi desenvolvido, a partir do levantamento e análise de dados primários:
I – As entrevistas em profundidade;
II – A oficina para grupo focal e dados secundários anteriormente;
III – O benchmarking.
Após a realização do levantamento e análise dos dados primários e secundários foi realizado um workshop com a equipe da Sabesp para apresentação dos resultados da análise do PITCH SABESP.

RESULTADOS

Certa de que a qualidade de seus serviços depende também da capacidade de inovar, a Sabesp busca novas soluções e oportunidades de negócio através de atividades que se traduzem no que a companhia acredita ser inovação. A Sabesp acredita que a inovação almejada necessita também de uma característica basilar à contemporaneidade: ser uma inovação aberta. Ou seja, ao promover a inovação aberta, se tem como resultado geral maior diálogo da companhia com o ecossistema da cadeia produtiva do setor, além de uma maior democratização da participação do público interessado na proposição de soluções e ideias.
Em outras palavras, a inovação aberta amplia o leque de alternativas de propostas e de sugestões de ideias inspiradoras aos desafios da companhia, ao mesmo tempo em que vislumbra novas possibilidades e processos de contratação que a Sabesp possa celebrar na busca por soluções. Mas inovar é também buscar novas formas de promover inovação na instituição.
Por isso mesmo, o Programa de Inovação Aberta Sabesp foi estruturado e operacionalizado por meio de uma plataforma digital (a Plataforma de Inovação Aberta Sabesp), cujo objetivo é atrair, identificar e selecionar soluções inovadoras para melhoria da companhia, visando trazer a inovação não só de processos e serviços, mas também da visão operacional e estratégica. O Programa de Inovação Aberta Sabesp constitui a mais recente etapa de uma longa e profícua trajetória da empresa pela busca das melhores metodologias e procedimentos para promover a inovação, somando-se, assim, às demais iniciativas da Sabesp que já se concretizaram em projetos frutos de parcerias com instituições de ensino e de fomento à pesquisa.
O caráter inovador deste Programa fica evidente, principalmente, na maneira como permitirá, por meio de uma plataforma digital, dar maior visibilidade, transparência, agilidade e fluidez aos processos de busca e seleção de propostas de inovação para a Sabesp.
Neste sentido, no Manual de Inovação Aberta, resultado dos trabalhos desenvolvidos, define e detalha, não apenas as diretrizes e os princípios norteadores da inovação aberta na companhia, mas fundamentalmente todos os fluxos, métodos, procedimentos, normas e instrumentos necessários ao desenvolvimento das iniciativas de inovação aberta da Sabesp.
O Manual do “Programa de Inovação Aberta Sabesp” é fruto de um trabalho da Sabesp realizado em conjunto com a FIA – Fundação Instituto de Administração e trata-se do resultado de amplas e profundas pesquisas

sobre o tema da inovação, partindo de levantamentos documentais e bibliográficos, passando pela realização de benchmarking de iniciativas de inovação, chegando até a realização de consultas e entrevistas de especialistas em legislação, contratações públicas, de gestores de programas de inovação aberta, gestores públicos e de empresas. Para cumprimento de sua finalidade, o Manual está dividido em 5 (cinco) capítulos. No Capítulo 1, é apresentada uma visão geral do Programa de Inovação Aberta da Sabesp. Além da concepção do Programa, também são apresentados os atores envolvidos, os possíveis caminhos para a inovação aberta – considerando-se as diferentes modalidades (periódicas ou contínuas) de participação, os critérios e orientações para avaliação das propostas, as possibilidades de contratação e a estrutura organizacional da inovação. No Capítulo 2 apresenta-se uma das mais relevantes definições para todo o Programa: os desafios. São abordados os procedimentos e as formas de identificação e classificação dos desafios a partir de uma tipologia aplicável. Já nos Capítulos 3, 4 e 5, são detalhadas as questões mais operacionais ao programa, como a comunicação e a divulgação para o público alvo, o processo de seleção (da inscrição das propostas até sua forma de avaliação técnica), as orientações gerais para a submissão das propostas de Planos de Negócio e, por fim, a questão das fases de teste e pós-teste.

CONCLUSÕES

O Programa de Inovação Aberta Sabesp: resultado de um longo estudo O objetivo inicial do trabalho da Sabesp realizado em conjunto com a FIA – Fundação Instituto de Administração era uma avaliação da experiência do Pitch Sabesp 2018 tendo-se como intuito aprimorar os processos de inovação aberta da Sabesp. Ao longo do primeiro semestre de 2021 a equipe da FIA empreendeu uma série de entrevistas em profundidade com atores envolvidos na concepção, execução e acompanhamento do Pitch Sabesp 2018, para que assim fosse possível compreender como se deu e quais teriam sido os resultados deste processo. Além disso, neste mesmo período, foram ouvidos especialistas em legislação, contratações públicas, gestores de programas de inovação aberta, gestores públicos, de empresas, acadêmicos e profissionais atuantes em startups, aceleradoras, entre outros atores com trânsito e interesse na área da tecnologia e inovação. Para além das entrevistas, foram realizados levantamentos documentais e bibliográficos e, por meio de benchmarking, buscou-se analisar as características de experiências similares pelo país e, assim, compreender os consensos e controvérsias existentes quanto à promoção da inovação aberta.

Já nos primeiros meses de trabalho, tanto os resultados preliminares da pesquisa, como os consensos que aos poucos se construía a partir dos debates semanais realizados entre a FIA e a Sabesp, foram conduzindo para a seguinte conclusão: a despeito dos resultados importantes alcançados pela edição do Pitch Sabesp 2018 seria necessário mudar, consideravelmente, o formato da promoção da inovação aberta da Sabesp. O desenvolvimento da pesquisa, orientada metodologicamente, pela busca de informações técnicas, jurídicas e, acima de tudo, pela análise das medidas adotadas no Pitch Sabesp e das percepções dos vários entrevistados ao longo do estudo, corroboraram a impressão que se constituía inicialmente.

Concluía-se que o caminho seria a proposição de uma plataforma digital, por meio da qual se promoveria o incentivo, viabilizar-se-ia a submissão, seleção e a disseminação de propostas de soluções de PD&I. Dito de outro modo, a adoção da plataforma digital para hospedar todo o Programa de Inovação Aberta Sabesp traria considerável ganho na gestão e reprodução dos processos de organização e acompanhamento das iniciativas de inovação aberta, ou seja, dotaria a companhia de condições mais racionais e tecnológicas para monitorar os fluxos de modo permanente. Além disso, a adoção da plataforma poderia promover a comunicação endógena e exógena da instituição, ou seja, tanto com seus colaboradores internos como com o ecossistema da inovação em saneamento. Diante dessas possibilidades, a estruturação de uma metodologia para promover a inovação aberta na companhia não poderia ter outra característica: estar ancorada em uma plataforma digital.

Assim, o Programa de Inovação Aberta Sabesp apresentado se constitui como a mais sofisticada e completa versão dentre as ações e medidas promovidas pela Sabesp em sua jornada pela inovação até o momento, o que fica patente por pelo menos dois motivos: primeiro, porque permite a inauguração de um novo momento da inovação na empresa, na medida em que viabiliza condições ainda mais favoráveis à inovação aberta, integrando-se às demais frentes existes de cooperação e acordos institucionais que Sabesp já possui desde longa data. Segundo porque aposta, acertadamente, na digitalização dos processos para a iniciativa de inovação aberta, ganhando consideravelmente em eficiência e eficácia.

Diante das recomendações resultantes do conclusão dos trabalhos realizados pela FIA e considerando os objetivos da cooperação técnica formalizada entre a Sabesp e o BID, com os recursos ainda disponíveis , contratamos posteriormente os serviços de consultoria para elaboração de estratégia de comunicação e transformação digital com desenvolvimento e implantação de Plataforma Digital de Inovação Aberta visando

integrar e ampliar de forma efetiva, sistematizada e transparente no ecossistema de inovação. O desenvolvimento da Plataforma Digital já foi concluído e em breve teremos seu lançamento.