PLATAFORMA DE INOVAÇÃO ABERTA

Eduardo Stefan Hopka[(1)]
Analista de Tecnologia da Informação e pós-graduado em Sistemas de Informação – Universidade Mackenzie, MBA Gestão de TI – FIA-FEA-USP e MBA Gestão de Sistemas de Informação e Organização – Universidade de Grenoble. Atualmente atua no Departamento de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Superintendência de PD&I 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 PD&I da Sabesp.
Valéria D'Amico
Engenheira Civil com especialização na área ambiental, governança e compliance. Atualmente atua no Departamento de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Superintendência de PD&I da Sabesp.

Endereço[(1)]**:** Rua Nicolau Gagliari, 313 – Pinheiros – São Paulo – SP - CEP: 05429-010 – Brasil – Tel: +55 (11) 3388-9171 – e-mail: ehopka@sabesp.com.br.

RESUMO

Muito se tem falado sobre inovação no mercado, porém nem todas as empresas conseguem ter um processo de inovação definido e atuante, menos ainda um repositório de ideias, onde possam ser acompanhadas através de avaliação, discussão, complementação e possível aprovação para se transformar em um projeto que concretizará essa ideia em inovação na empresa. Neste trabalho técnico, apresentaremos a Plataforma de Inovação Aberta da Sabesp que tem como missão fomentar as entidades (startups, fornecedores, indústria, universidades e entre outros) para a captação de ideias que possam fazer evoluir cada vez mais o setor de saneamento no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Plataforma de Inovação; Ideias inovadoras; Saneamento.

1. INTRODUÇÃO

A área de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da Sabesp é responsável pelo processo de inovação e tem a função de integrar, apoiar e fomentar a inovação na empresa. Este processo passa por melhorias contínuas para potencializar seus resultados, visando consolidar a cultura de inovação na empresa. Assim, se faz cada vez mais necessário incentivar a geração de novas soluções e estruturar uma carteira de ideias e projetos de qualidade que possam ser controlados e acompanhados durante todo seu ciclo de desenvolvimento e implantação. Entretanto, a totalidade do processo de inovação, contemplando desde o incentivo, captação, entrada, seleção, implantação e acompanhamento de novas ideias e projetos não estão completamente padronizados e unificados para toda companhia de forma corporativa.
A SABESP sempre se destacou pelo seu pioneirismo e qualidade dos seus serviços, despontando no setor de saneamento nacional. Para permanecer e ampliar sua atuação nessa posição e visando estruturar e potencializar o desenvolvimento e implantação da inovação na organização de forma corporativa, se faz necessária a implantação de uma plataforma de inovação aberta que integre a Companhia com os atores externos criando um efetivo ecossistema de inovação.

2. OBJETIVO

Estabelecer um canal interativo e organizado para entrada de soluções inovadoras, centralizadas e tratadas em um único ambiente que potencialize a utilização de novas tecnologias para melhorar os produtos, processos e serviços da Sabesp.
Esperamos também que esta solução possa fomentar cada vez mais a integração entre os atores da cadeia do setor de saneamento básico, além do desenvolvimento de novas tecnologias e seus mercados.

Esta plataforma permitirá realizar a gestão do processo de inovação aberta em toda sua extensão, desde a comunicação dos desafios, entrada das propostas de soluções, avaliação, seleção, priorização e prosseguimento para o desenvolvimento.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia trabalhou com: Concepção, Elaboração das Diretrizes Estratégicas e o Desenvolvimento do Processo para a Plataforma Digital de Inovação Aberta.

3.1 CONCEPÇÃO

O processo de concepção do Programa da Plataforma de Inovação Aberta da SABESP foi desenvolvido visando estabelecer uma estratégia de Comunicação que propicie a promoção de novo espaço digital capaz de fortalecer o ecossistema de inovação no setor de saneamento, inclusive estimulando o interesse do mercado no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores em parceria com desenvolvedores de projetos considerados de interesse pela SABESP.

3.2 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégias foram definidas a partir do conhecimento produzido durante a Concepção. De acordo com a necessidade identificada na concepção do projeto, as diretrizes estratégicas permitiram propor as tecnologias e ferramentas mais adequadas, harmonizadas e integradas com os padrões e protocolos tecnológicos estabelecidos na SABESP.

3.3 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO PARA A PLATAFORMA DIGITAL DE INOVAÇÃO

Para atingir o objetivo proposto que envolve estimular, atrair, identificar e selecionar soluções inovadoras para melhoria dos serviços, processos e produtos da companhia, foi desenvolvido um processo de gestão de inovação aberta, incorporando no mínimo os elementos descritos a seguir:

Monitoramento: processo relacionado ao controle e melhoria contínua dos processos. Ele prevê a criação de indicadores para avaliação, monitoramento e desenvolvimento de estratégias de melhoria.

Criação de indicadores: definição de parâmetros que forneçam informações sobre o desenvolvimento do processo. Idealmente, esses indicadores de desempenho devem ser objetivos, facilmente mensuráveis, replicáveis e passíveis de serem obtidos a baixo custo.

Monitoramento do processo: atividade de mensuração contínua dos indicadores definidos, por meio de avaliações ao longo do processo.

Avaliação do processo: atividade realizada com o propósito de sintetizar as atividades de monitoramento e gerar informações detalhadas sobre o funcionamento dos processos, apontando aspectos funcionais e problemáticos.

Desenvolver estratégias de melhoria: atividade voltada a buscar soluções para os problemas identificados na avaliação do processo.

Divulgação: processo relacionado às estratégias de divulgação e comunicação das iniciativas de inovação aberta, independente do modelo selecionado. Prevê as atividades de desenvolver planejamento de divulgação, identificar público alvo e canais de divulgação, criação e atualização da plataforma com informações e espaço para comunicação dinâmica.

Desenvolver planejamento de divulgação: atividade que visa a identificação e definição de aspectos necessários para o sucesso das estratégias de comunicação da iniciativa selecionada, como estabelecimento de metas, utilização de recursos, prazos necessários e objetivos de divulgação.

Identificar público alvo: atividade relacionada a definição das características do público alvo de interesse, como idade e gênero para pessoas físicas, e grau de maturação e segmento para startups.

Definir canal de comunicação: atividade relacionada a identificar canais de comunicação mais eficientes para se atingir o público alvo de interesse, como redes sociais, correio eletrônico, rádio e televisão.

Criar/atualizar plataforma para inscrições: atividade que objetiva desenvolver ambiente para recebimento das inscrições. É importante que esse ambiente seja intuitivo e de fácil acesso.

Inserir na plataforma informações e espaço para comunicação dinâmica: atividade pertinente à inserção de informações diretamente relacionadas ao desafio proposto e que gere interesse no público alvo.

Padronização dos conceitos relacionados à inovação: atividade relacionada à compreensão do conceito de inovação para os funcionários da SABESP, visando estabelecer bases para a discussão de possíveis objetivos provindos de iniciativas de inovação aberta.

Definir objetivos: atividade que visa identificar quais os objetivos que podem ser atingidos a partir de uma iniciativa de inovação aberta.

Construção do modelo da iniciativa: atividade relacionada à estruturação das opções relativas aos objetivos e ao público alvo de interesse. Neste modelo devem ser consideradas demandas por soluções para o saneamento em chamamentos pontuais, além de perenes (desafios permanentes). Além disso o público alvo pode ser pessoas físicas e jurídicas (startups, pequenas, médias e grandes empresas), universidades e ICTs (institutos de ciência e tecnologia).

Seleção do modelo da iniciativa: processo relacionado à reflexão do entendimento sobre inovação da companhia, identificação dos objetivos de interesse e seleção de iniciativa em relação ao público alvo de interesse e dos desafios propostos.

3.3.1 INICIATIVA DE INOVAÇÃO ABERTA – CHAMAMENTOS

A iniciativa de inovação aberta periódica, tem como objetivo obter soluções para desafios específicos e tem como público alvo de interesse pessoas jurídicas como: Startups, pequenas, médias e grandes empresas, universidades e ICTs. A descrição do processo parte da concepção dos desafios, contemplando a definição de regras, o processo de redação e divulgação do edital, o recebimento de inscrições, as etapas de avaliação, os testes e as possibilidades de contratação.

Definição de desafios: atividade relacionada a delimitar problemas específicos que podem ser solucionados através de uma iniciativa de inovação aberta.

Definição de regras gerais: atividade desenvolvida a partir das seguintes sub etapas: coordenação, aspectos jurídicos, participação, avaliação e formalização de parcerias.

Coordenação: essa sub etapa possui a atividade de definir critérios para a comissão moderadora, a qual deverá ser formada por membros da SABESP e têm como objetivo a resolução de problemas que não possuem solução explícita nos documentos da iniciativa.

Aspectos jurídicos: essa sub etapa tem como objetivo a delimitação de características legais para a iniciativa, como a definição de políticas de propriedade intelectual, dos aspectos de segurança da informação e uso de dados e das questões contratuais básicas.

Participação: sub etapa relacionada à definição de características do proponente, como grau de maturidade mínimo e área de atuação.

Avaliação: essa sub etapa contém todas as atividades relacionadas ao processo de avaliação das propostas inscritas na iniciativa de inovação aberta. São essas:

- Definir critérios para seleção de comissão e banca avaliadora: definição de critérios para selecionar os membros da banca avaliadora, responsável por realizar a análise dos planos de negócios inscritos.
- Definir modelo básico para plano de negócios: essa atividade irá gerar um documento modelo para a submissão de propostas, visando uniformizar o formato dos projetos recebidos e facilitar a avaliação objetiva.
- Definir critérios para avaliação do plano de negócios: essa atividade tem como objetivo desenvolver a primeira matriz avaliativa para os projetos que serão submetidos, visando eliminar possíveis subjetividades na avaliação.
- Definir características gerais para a apresentação das soluções: atividade voltada à definição de características como tempo e forma de apresentação das soluções inscritas.
- Definir critérios para avaliação da apresentação: essa atividade tem como objetivo desenvolver a segunda matriz avaliativa para as apresentações, visando eliminar possíveis subjetividades na avaliação.
- Formalização de Parcerias: sub etapa relacionada à definição do modelo de parceria que poderá resultar da iniciativa.
- Desenvolver etapa de tutoria: atividade relacionada à elaboração de vídeos que visem apresentar informações importantes aos proponentes, como características gerais da SABESP, objetivos e metas da iniciativa, pontos pertinentes a respeito da inscrição e submissão de projetos.
- Consolidar edital: a partir das definições geradas nas atividades anteriores, o edital deverá ser redigido e consolidado.
- Divulgar edital/processo: atividade relacionada à divulgação da iniciativa, para o público de interesse e canal de comunicação definidos durante o processo de divulgação.
- Receber inscrições: atividade relacionada ao início do processo de operacionalização da iniciativa.
- Filtrar participantes com condições de prosseguir (credenciamento): atividade relacionada à análise documental dos inscritos, visando evitar que proponentes com limitações legais ou inscrições incompletas sigam com o processo, estimulando a eficiência da avaliação.
- Avaliar plano de negócios: atividade realizada pela comissão avaliadora, tem como objetivo classificar as soluções submetidas, a partir das pontuações definidas na primeira matriz de avaliação.
- Avaliar apresentação: atividade que tem como objetivo classificar as soluções submetidas, a partir das pontuações definidas na segunda matriz de avaliação. Essa atividade pode resultar em três caminhos distintos, relacionados à qualidade e maturidade dos projetos: (1) a aprovação das propostas para os testes; (2) a dispensa das propostas e (3) encaminhamento da documentação para um repositório (banco), quando o projeto inscrito for de interesse da Companhia para outro momento oportuno.
- Definir termos específicos para desenvolvimento: atividade que deve ser realizada entre a SABESP e os proponentes com soluções selecionadas para os testes, tem como objetivo, estabelecer definições contratuais específicas para a solução proposta.
- Execução dos testes/desenvolvimento: atividade relacionada aos testes efetivos das soluções. Ao término dessa etapa, caso a solução desenvolvida seja de interesse da SABESP, o proponente irá para as próximas fases, caso não, este deve ser dispensado.
- Escolher modelo de formalização de parcerias: atividade relacionada à definição do modelo de parceria após a seleção da tecnologia para testes.

3.3.2 INICIATIVA DE INOVAÇÃO ABERTA – DESAFIOS PERMANENTES

A iniciativa de inovação aberta de desafios permanentes tem como objetivo o recebimento de inovações sem a necessidade de um chamamento específico. A descrição do processo parte da concepção das áreas de interesse, contemplando a definição de regras, o recebimento de inscrições e as etapas de avaliação e formalização da parceria.

Definição de temas e desafios: atividade relacionada à delimitação de áreas de interesse e problemas específicos que podem ser solucionados através de uma iniciativa de inovação aberta.

Regras gerais: atividade desenvolvida a partir das seguintes sub etapas: coordenação, aspectos jurídicos, participação e avaliação.

Coordenação: essa sub etapa possui a atividade de definir critérios para a comissão moderadora, essa deverá ser formada por membros da SABESP e têm como objetivo a resolução de problemas que não possuem solução explícita nos documentos da iniciativa.

Aspectos jurídicos: essa sub etapa tem como objetivo a delimitação de características legais para a iniciativa, como a definição de políticas de propriedade intelectual, dos aspectos de segurança da informação e uso de dados e das questões contratuais básicas.
Participação: sub etapa relacionada à definição de características do proponente, como grau de maturidade mínimo e área de atuação.

Avaliação: essa sub etapa contém todas as atividades relacionadas ao processo de avaliação das propostas inscritas na iniciativa de inovação aberta. São essas:

- Definir periodicidade de avaliação: considerando-se que esse modelo de iniciativa não tem um período pré-determinado de execução, é necessário definir critérios para a periodicidade de avaliação, como período de tempo ou quantidade de projetos submetidos.
- Definir critérios para seleção de comissão avaliadora: definição de critérios para selecionar os membros da comissão avaliadora, responsável por realizar a análise dos planos de negócios e apresentações inscritas.
- Definir modelo básico para plano de negócios: essa atividade irá gerar um documento modelo para a submissão de propostas, visando uniformizar o formato dos projetos recebidos e facilitar a avaliação objetiva.
- Definir critérios para avaliação do plano de negócios: essa atividade tem como objetivo desenvolver a primeira matriz avaliativa para os projetos que serão submetidos, visando eliminar possíveis subjetividades na avaliação.
- Definir características gerais para a apresentação das soluções: atividade voltada a definição de características como tempo e forma de apresentação das soluções inscritas.
- Definir critérios para avaliação da apresentação: essa atividade tem como objetivo desenvolver a segunda matriz avaliativa para as apresentações, visando eliminar possíveis subjetividades na avaliação.
- Desenvolver etapa de tutoria: atividade relacionada à elaboração de vídeos que visem apresentar informações importantes aos proponentes, como características gerais da SABESP, objetivos e metas da iniciativa, pontos pertinentes a respeito da inscrição e submissão de projetos.
- Receber inscrições: atividade relacionada ao início do processo de operacionalização da iniciativa.
- Filtrar participantes com condições de prosseguir (Credenciamento): atividade relacionada à análise documental dos inscritos, visando evitar que proponentes com limitações legais ou inscrições incompletas sigam com o processo, estimulando a eficiência da avaliação.
- Avaliar plano de negócios: atividade realizada pela comissão avaliadora, tem como objetivo classificar as soluções submetidas, a partir das pontuações definidas na primeira matriz de avaliação.
- Avaliar Apresentação: atividade que tem como objetivo classificar as soluções submetidas, a partir das pontuações definidas na segunda matriz de avaliação. Essa atividade pode resultar em três caminhos distintos, relacionados à qualidade e maturidade dos projetos: (1) a aprovação das propostas; (2) a dispensa das propostas e (3) encaminhamento da documentação para um repositório (banco), quando o projeto inscrito for de interesse da Companhia para outro momento oportuno.
- Entrevistar selecionado: atividade relacionada à necessidade de obter informações extras a respeito do proponente ou da proposta. Caso todas as dúvidas forem sanadas e a proposta permanecer do interesse da SABESP, a solução deve passar por uma análise visando identificar a possibilidade de implantação direta ou a necessidade de testes.

- Execução dos testes/início do desenvolvimento: atividade relacionada à execução de um período de testes com propostas que não tenham sido identificadas como aptas a implantação direta. Caso a solução resultante do fim desse período permaneça dentro dos interesses da SABESP, essa deve ser conduzida para a etapa de firmamento de parceria, senão, deve ser dispensada.

3.4 FLUXOGRAMAS DOS PROCESSOS

Figura 1 – Subprocesso Concepção

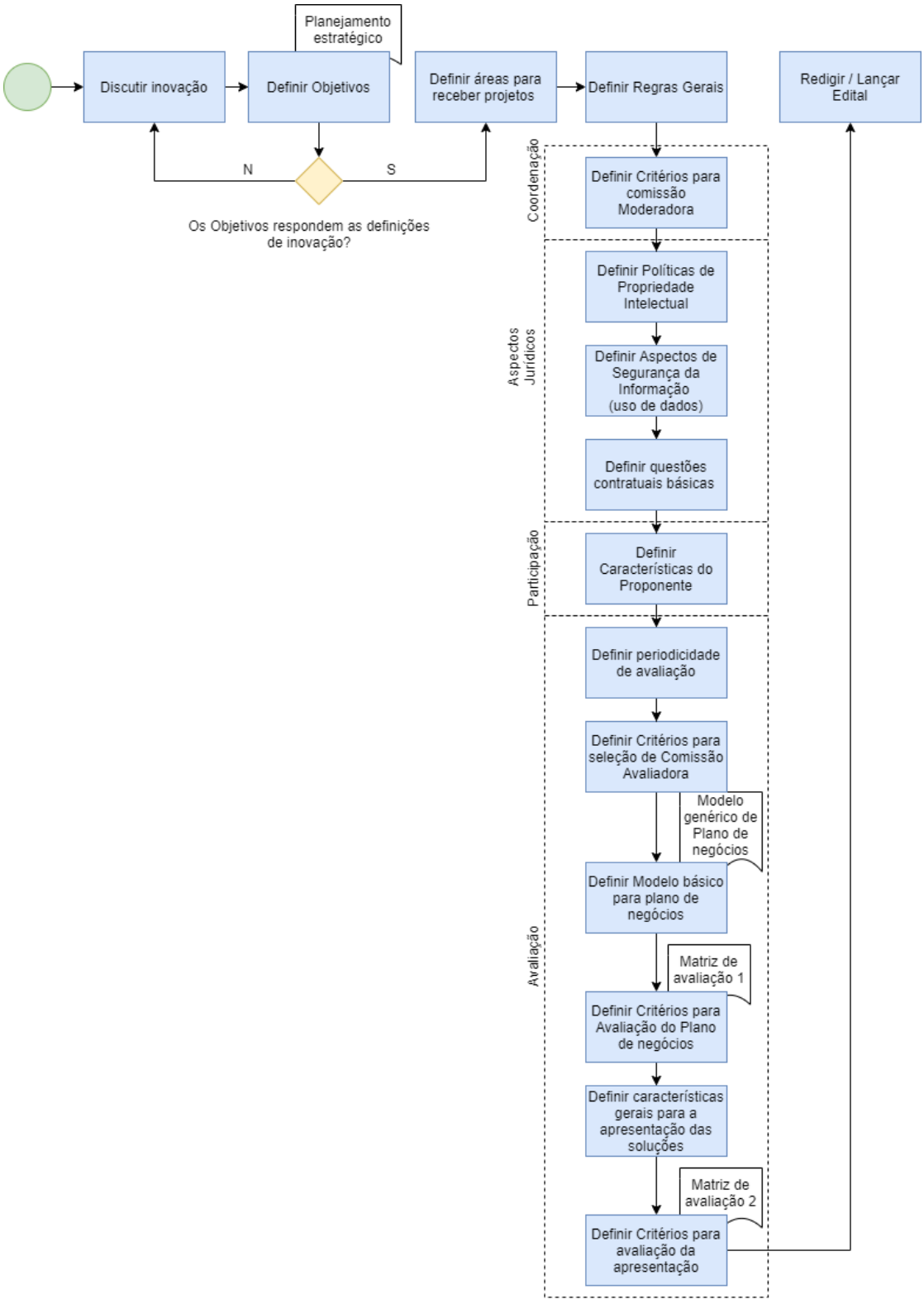


Figura 2 – Subprocesso – Participantes

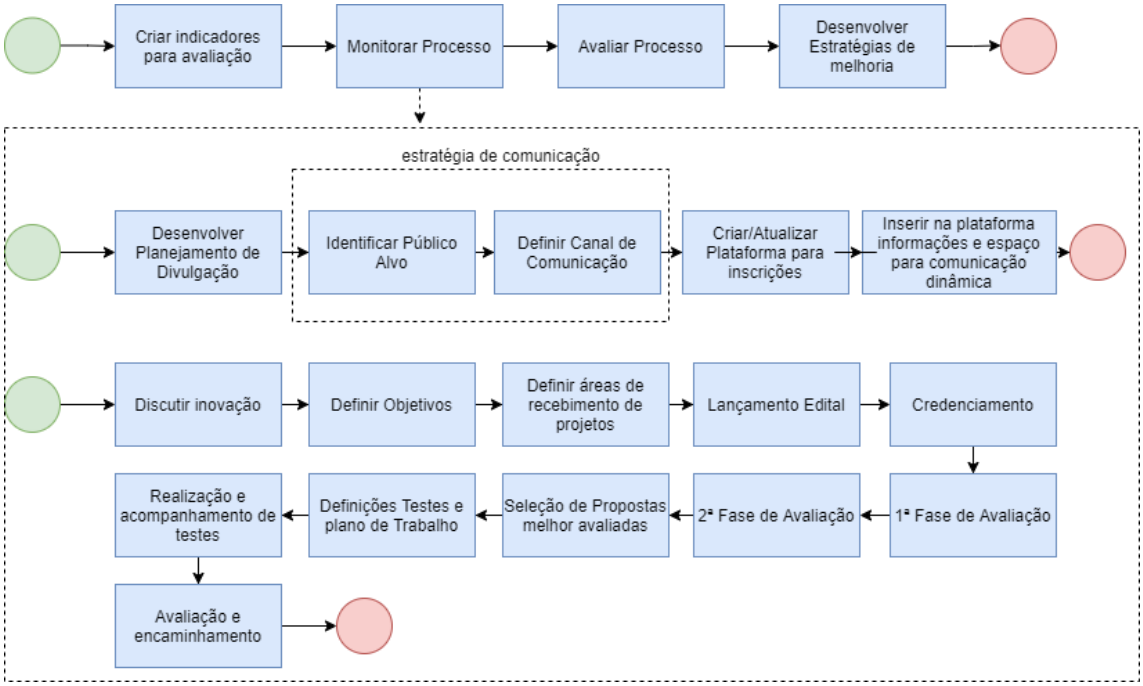


Figura 3 – Subprocesso – Avaliação

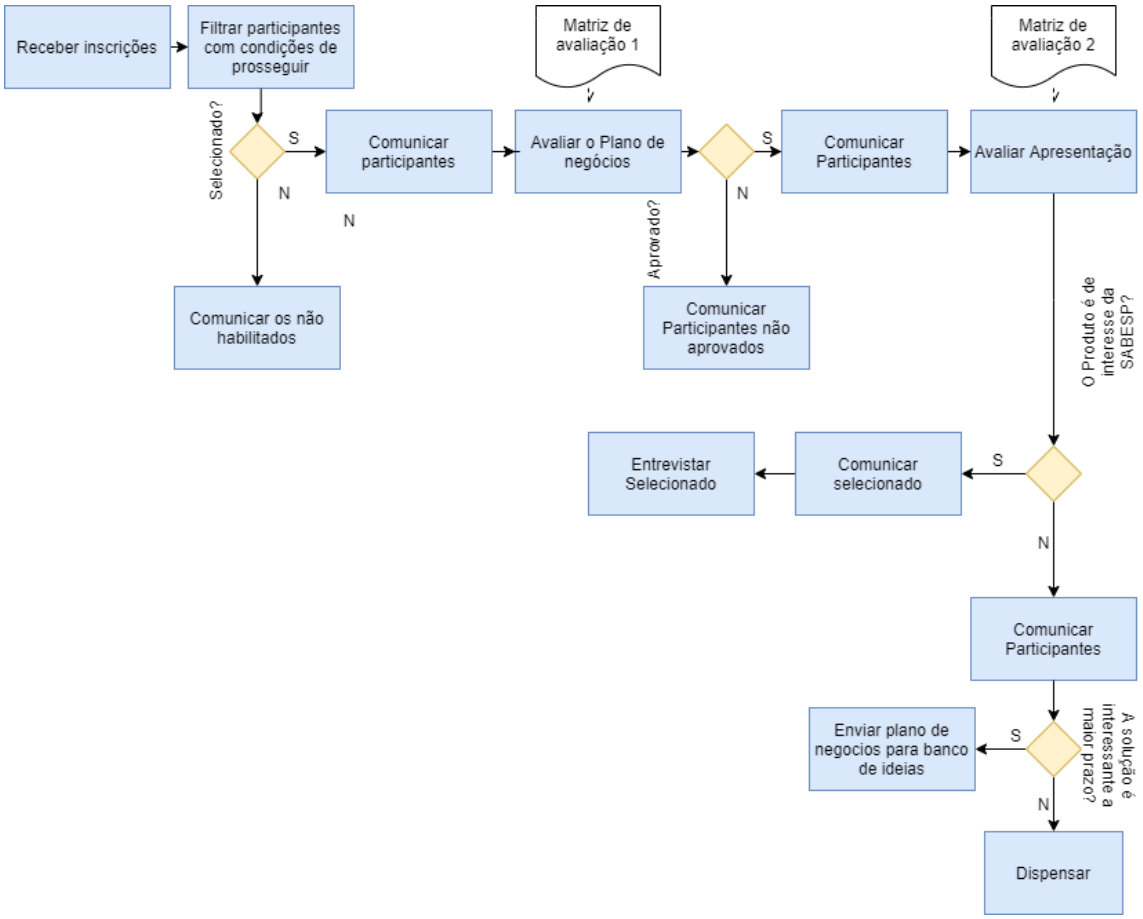
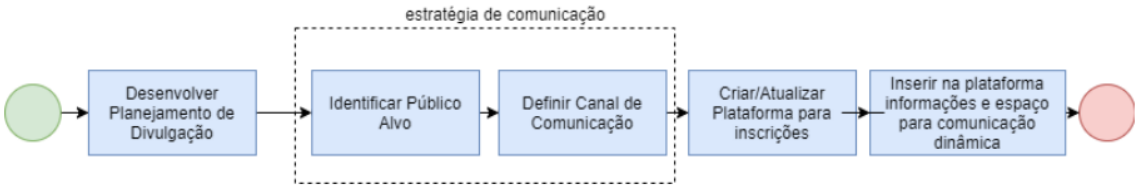


Figura 4 – Subprocesso – Divulgação



4. RESULTADOS OBTIDOS

Como diretrizes balizadoras, as ações do Programa de Inovação SABESP buscam estar conectadas de modo permanente às tendências do ecossistema de inovação no setor, aos sinais do mercado e às percepções dos clientes. Tratou-se fundamentalmente de pensar na estruturação, de modo coordenado, de medidas endógenas e exógenas à Companhia para a criação de um sistema aberto ao público interessado na inovação e nos serviços de saneamento básicos prestados pela SABESP. Esse sistema, operacionalizado por meio de uma plataforma virtual (portal) projetada e mantida pela Companhia, caracteriza a viabilização de uma infraestrutura específica e permanente na SABESP para tratar da inovação e:

a) integra os departamentos e/ou áreas técnicas que compõem a Empresa, em especial, as áreas estratégicas que tratam da inovação;
b) atua como um canal permanente para recebimento de ideias e propostas de soluções, seja de proponentes especializados (independentemente do porte de suas empresas/ startups/ centros de pesquisa, etc.) em tecnologias de interesse da Companhia, seja de clientes (público em geral) da SABESP ao apresentarem suas questões (problemas ou soluções) com relação ao dia a dia como usuário dos serviços;
c) sedia, como canal institucional específico para este fim, as diversas modalidades de possíveis edições de iniciativa de inovação aberta, sejam elas periódicas ou não, a depender das necessidades conjunturais da Companhia; e
d) atua como canal institucional para relação com o ecossistema do setor.

Deste modo, portanto, do ponto de vista das ações exógenas da SABESP para ampliar e consolidar suas atividades junto ao ecossistema da inovação no setor de saneamento, a plataforma virtual permite o estabelecimento de um site permanente não apenas para hospedagem de propostas e ideias, mas de divulgação e projeção de suas ações como Empresa compromissada com o tema da inovação e, portanto, com o aprimoramento constante de seus processos e produtos. Portanto, pari passu a este movimento da SABESP de imersão e ancoragem no campo da inovação por meio de sua plataforma virtual, também é possível contribuir ao estímulo da ideia de governo aberto na medida em que se disponibiliza dados ou se torna público os problemas da Companhia, contribuindo sobremaneira à promoção da transparência de suas ações como Empresa.

Com relação às suas ações endógenas para promoção da inovação, a plataforma disponibilizada pela SABESP será fundamental também para compreender a natureza dos desafios e as necessidades específicas que se impõem à Companhia, afinal, atuará não apenas como repositório de propostas de soluções de modo avulso ou vinculadas aos problemas indicados por editais específicos. Deve também, como dito anteriormente, receber apontamentos que possam sugerir, principalmente da perspectiva dos clientes, desafios a serem enfrentados. Em suma, a disponibilização de uma plataforma virtual tem centralidade na viabilização das condições necessárias para a promoção das iniciativas de inovação da SABESP.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo realizado pela SABESP com a FIA (Fundação Instituto de Administração) que resultou no Manual de Inovação SABESP evidência que a utilização da Plataforma de Inovação, nos moldes implementado pela SABESP, é mais eficiente que os tradicionais *Pitchs*, que é uma apresentação curta e direta (muitas vezes

através de hotsites) sobre uma empresa ou projeto para despertar a atenção de um investidor, parceiro ou cliente pelo negócio. Hoje é sinônimo de um discurso persuasivo e objetivo, que tem como objetivo vender uma ideia, projeto ou negócio a um público em potencial.

6. CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Conseguimos organizar e estamos espelhando na Plataforma Digital todo processo elaborado no trabalho conjunto SABESP-FIA, conforme descrito neste trabalho técnico. Concluímos que a Plataforma de Inovação Aberta tem a potencialidade de alcançar os resultados esperados e deverá impulsionar cada vez a inovação na empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Site FIA Business School (www.fia.com.br)

2. Manual de Inovação SABESP produzido pela FIA