

A Mocca pode Inovar?

Can Mocca Innovate?

Nelson Beuter Júnior

Kadigia Faccin

Mateus Augusto Fassina Santini

Michele Kremer Sott

RESUMO

Este caso é uma narrativa com enredo fictício baseado em fatos reais vivenciados pelos autores ao longo das suas trajetórias profissionais. Para tanto, apresenta-se a Mocca, uma empresa familiar do ramo calçadista com 34 anos de existência e que viveu seu ápice no final dos anos 90. Entretanto, no início dos anos 2000 viu suas vendas diminuir por conta da redução de barreiras comerciais e da migração do setor calçadista para os grandes centros do país – desde então a empresa passa por uma estagnação. Agora a Mocca precisa se reinventar e inovar para voltar a crescer. Algumas questões são levantadas e os gestores da Mocca precisam identificar ferramentas de inovação que auxiliem a implementação de estratégias de inovação para o crescimento do negócio. Assim, a Mocca busca alternativas para implementar inovações que a recolorem em um patamar competitivo. Neste caso, com o apoio de ferramentas de gestão da inovação, os alunos são orientados a discutirem e explorarem soluções para a Mocca.

Palavras-chaves: Inovação; liderança; estratégia.

Recebido em: 07/09/2021
Aprovado em: 20/12/2022

ABSTRACT

This case is a narrative with a fictional plot based on real facts experienced by the authors throughout their professional careers. We present Mocca, a family business in the footwear industry with 34 years of experience that reached its peak in the late 90's. However, in the early 2000s its sales decreased due to the reduction of trade barriers and the migration of the footwear sector to the country's great centers – thus the company had a period of stagnation. So now Mocca needs to reinvent and innovate to grow again. Some questions are raised and Mocca's managers need to identify innovation tools that help the implementation of innovation strategies for business growth. Thus, managers look for alternatives to implement innovations that put Mocca back on a competitive level. In this case, with the support of innovation management tools, students are guided to discuss and explore solutions for Mocca.

Keywords: Innovation; leadership; strategy.

Nelson Beuter Júnior 
nelsonbeuterj@yahoo.com.br
Mestrado
UNISINOS
São Paulo / SP – Brasil

Kadigia Faccin 
kadigiaf@unisinis.br
Doutorado
UNISINOS
Porto Alegre / RS – Brasil

Mateus Augusto Fassina Santini 
mateus_santini@yahoo.com.br
Mestrado
UNISINOS
Porto Alegre / RS – Brasil

Michele Kremer Sott 
sott.mk@gmail.com
Mestrado
Universidade de Santa Cruz do Sul
Porto Alegre / RS – Brasil

Implicações práticas

O caso apresenta o dilema da Mocca, uma empresa familiar do ramo calçadista que precisa inovar para se manter no mercado. O estudo servirá para apoiar estudantes e gestores na compreensão de uma abordagem proativa para transformar processos e cultura organizacional em direção à inovação.

DO SONHO À REALIDADE: NASCE A EMPRESA MOCCA

João, fundador da Mocca a mais de 40 anos, têm imenso orgulho do legado que construiu até aqui. Filho do meio, de uma família de 8 irmãos, João nasceu, cresceu e viveu até os 18 anos na região da fronteira, próximo a São Borja. Seus pais, agricultores de subsistência, dispunham de um pequeno pedaço de terra onde, com muito esforço, garantiam o sustento da família, a partir da criação de alguns animais de corte (gado e ovelha), vacas de leite, e meio hectare de cultivo de milho.

Quando completou a maioridade, João decidiu deixar o campo e tentar a sorte na Região Metropolitana de Porto Alegre. As notícias que chegavam à fronteira no final dos anos 70 era de grande prosperidade da região do Vale dos Sinos devido ao seu polo industrial coureiro-calçadista. Sem dificuldades, logo conseguiu emprego como auxiliar de produção em uma indústria de produção de sapatos femininos, em Estância Velha, no Rio Grande do Sul/RS. Interessado pelo ramo, logo ingressou em um curso técnico de Tecnologia do Couro, ofertado na unidade SENAI da cidade.

Já formado, com o conhecimento adquirido no curso e a experiência de alguns anos na produção de calçados, João decidiu constituir seu próprio negócio em 1986. Nascia a Mocca. Em uma sala nos fundos de sua residência e com a ajuda de sua esposa, João iniciou a produção de cabedais de mocassins femininos. O cabedal é a parte superior do calçado que cobre e protege o pé. Toda sua produção estava destinada a empresas maiores, que utilizavam seu produto agregando solado e acessórios para posterior venda aos clientes finais.

A forte demanda por calçados gaúchos no início dos anos 90, fez com que a Mocca crescesse. Mais espaço, mais pessoas e mais matéria-prima foram os três direcionadores de gestão adotados por João para aproveitar o bom momento da indústria calçadista. Era 1991, João decidiu construir um galpão para abrigar sua

produção. Nesta época, a empresa contava com João, a esposa e mais 5 funcionários, que eram primos e sobrinhos de João e que, assim como ele, decidiram largar o campo para tentar a sorte perto da Capital. Neste novo espaço, João dividiu a produção em três setores: corte, costura e acabamento, e contratou um grande número de funcionários e auxiliares de produção que foram distribuídos nos três setores.

DO NASCIMENTO A LIDERANÇA DE MERCADO: MOCCA SE CONSOLIDA

Por dominar a técnica, João capacitou a todos os novos funcionários da Mocca em suas respectivas funções operacionais. Manteve esta prática por muitos anos, pois lhe agradava ensinar e “dar seu toque” no desenvolvimento de cada funcionário. Isto o tornou muito próximo dos operários, mantendo um clima “familiar” em uma empresa que a cada ano crescia mais (em faturamento e em funcionários). Começou a compartilhar esta tarefa com os supervisores de produção em 1999, quando institucionalizou o “Programa Padrinho”. Todo funcionário nos primeiros 6 meses de empresa era acompanhado por um colega com senioridade superior a 2 anos. Não havia um conteúdo programático específico a ser cumprido, apenas a necessidade do aprendizado “pelo trabalho”. Mesmo assim, sempre que possível, João dedicava parte de seu tempo a repassar seus conhecimentos aos funcionários mais novos.

Em 2001, quinze anos após sua constituição, a Mocca seguia focada na produção do cabedal de mocassins (agora com uma pequena linha de modelos femininos e masculinos), o que deu à empresa a liderança de mercado neste nicho. A empresa contava com quase 150 funcionários e um portfólio de clientes em toda a região sul e sudeste, além de mercados no Uruguai e na Argentina.

DA LIDERANÇA A DIFICULDADE: MOCCA PERDE SEU ESPAÇO

O crescimento do organizado polo calçadista de Franca, no interior de São Paulo, bem como a entrada de concorrentes chineses a partir dos anos 2000, terminou com o período próspero da Mocca. O polo de Franca rapidamente assumiu a ponta nos mercados do sudeste e do nordeste (para onde diversas empresas calçadistas do RS se transferiram devido atrativos benefícios fiscais e mão de obra mais barata). Além disso, o melhor posicionamento geográfico de Franca favoreceu a logística de escoamento com o mercado do Nordeste.

A redução de barreiras comerciais com a China trouxe dificuldades para toda a indústria calçadista brasileira. Mesmo com impostos de importação, o preço chinês seguiu sendo muito competitivo, o que provocou retração no mercado interno. Os efeitos, no entanto, foram muito mais sentidos no polo gaúcho do Vale dos Sinos. Além da concorrência com Franca e China, e a migração da produção de clientes da Mocca do RS para o nordeste, a crise econômica nos mercados sul-americanos, principalmente o Argentino, fizeram com que a Mocca entrasse em crise. Em 2008, a perda de clientes levou a um efeito cascata de redução de produção, redução de faturamento e demissões em massa.

Cauteloso e avesso a riscos, João possui dificuldades de compreender o dinamismo econômico contemporâneo. Assim, muito chateado e insatisfeito com o declínio da empresa que tanto o orgulha, decide começar um processo de transformação da firma. João coloca seu filho Eduardo, engenheiro de produção recém-formado, na posição de Gerente de Produção e Qualidade. Até então, a estrutura hierárquica da Mocca era constituída de apenas 3 níveis: João como Diretor, centralizando toda a gestão administrativa, comercial e de produção; um segundo nível composto por 4 supervisores, um de cada setor de produção - corte, costura e acabamento - e 1 administrativo). E um terceiro nível, composto por auxiliares de produção e administrativos.

A chegada de Eduardo, além de criar um novo nível hierárquico na empresa, permitiu que João se concentrasse na gestão administrativa e comercial, principalmente na busca de clientes para reestabelecer a saúde da empresa. Por outro lado, a missão de Eduardo era dar um novo fôlego a produção de uma empresa que a 22 anos produzia uma linha de produtos restrita (cabedal de mocassins femininos e masculinos) e com mercado consumidor em declínio.

DA DIFICULDADE A MUDANÇA ANUNCIADA: MOCCA TEM UMA NOVA OPORTUNIDADE

Eduardo é um profissional jovem que desde a adolescência ajudava o pai na empresa. Transitou por todos os setores da Mocca, tanto no apoio em atividades administrativas quanto na produção. Foi seu interesse pelo chão de fábrica que nutriu o desejo de formar-se engenheiro de produção. Durante os últimos anos de faculdade, Eduardo atuou como Supervisor de Produção do setor de Costura.

Neste período, ele já identificava muitas oportunidades de melhoria no *layout* dos setores e na lógica da linha de produção da empresa. Os conhecimentos adquiridos na faculdade, tais como *Lean Manufacturing*, 5Ss (*Seiri* - organização, *Seiton* - arrumação, *Seiso* - limpeza, *Seiketsu* - padronização, *Shitsuke* - disciplina) e sistemas de qualidade de produção (ISO série 9000), abriram um universo novo de possibilidades de contribuição à empresa. No entanto, mesmo que Eduardo tentasse aos poucos implementar alguns destes conceitos, João, seu pai, barrava a evolução destas propostas com justificativas do tipo: “Não é o momento”, “Mudanças demandam investimento e os tempos agora são de escassez”, “Nosso problema não está na produção. Produzimos bem e com qualidade. Nosso problema é que não temos clientes!”.

Como se nota, Eduardo conhece tão bem o cenário operacional da produção da firma quanto o pai (talvez, conheça até mais!). Agora, na posição de Gerente de Produção e Qualidade, Eduardo possui mais autonomia para implementar suas ideias, apesar de ainda seguir dependendo da anuência de seu pai, Diretor da empresa. No entanto, o desespero pela condição da firma fez com que João delegasse maior autonomia a Eduardo para tomada de novos rumos na produção da empresa. Para começar, Eduardo decide implementar um plano de melhorias incrementais na linha de produção, tornando-a mais enxuta (redução de postos de trabalho), mais ágil (menor número de ações técnicas desenvolvidas pelos operários em cada posto) e padronizada (criação de protocolos de trabalho, com sequência de ações claras e objetivas a serem desenvolvidas em cada posto). Como resultado, em pouco tempo foi possível reduzir o tempo de produção dos cabedais, com uma taxa de falha menor, o que aumentou a produtividade e reduziu a geração de descartes de produto fora de especificação de venda.

Assim como o seu pai, Eduardo era bastante próximo de todos os funcionários devido sua história com a empresa da família e experiência em muitos setores. Não obstante, sempre alguém chegava ao seu ouvido sugerindo ideias que ele poderia levar para o “Seu João” avaliar a possibilidade de implementação. Inspirado nestas experiências, Eduardo decide instituir o “Programa Boas Ideias”. Neste programa, qualquer funcionário da empresa podia dar sugestões que melhorassem a produtividade da empresa. Todo funcionário que tivesse a sua ideia validada e implementada ganhava como prêmio um bônus de 25% no salário do mês, além

de um reconhecimento formal feito pelo “Seu João” durante o evento semestral de apresentação de resultados da firma feito para todos os funcionários. A proposta deu muito certo. Diversas ideias surgiram, grande parte delas simples, mas que impactaram em redução de uso de recursos (tais como matéria-prima e energia) e otimização de tarefas.

Ao final do primeiro ano (dezembro de 2008) de Eduardo como Gerente de Produção e Qualidade, a Mocca contava com somente 65 pessoas no quadro de funcionários, mas conseguiu atingir o mesmo índice de produtividade alcançado pela empresa em 2001, quando possuía 150 funcionários! Este número impressionante, repercutiu em uma substancial queda no custo de produção, dando novamente à Mocca um grau de competitividade no mercado regional.

João, agora mais dedicado a gestão administrativa e comercial da Mocca, buscou o estabelecimento de relacionamento com três empresas da região do Vale dos Sinos: uma especializada em solados de borracha, outra especializada em componentes plásticos de calçados (biqueira e contraforte) e a terceira uma galvanica com expertise em acessórios metálicos de calçados. Esta pequena rede, constituída pela Mocca em conjunto com estas empresas, permitiu que fossem reestabelecidos contratos com empresas que haviam migrado do RS para o Nordeste, e o envio compartilhado de cargas de produtos destas empresas reduziu o custo logístico e aumentou a frequência de pedidos. Depois de anos de declínio, o faturamento da Mocca crescia novamente.

ANOS DE ESTABILIDADE DE APROXIMAM

Os anos seguintes foram de estabilidade. A Mocca conseguiu recuperar sua saúde financeira reestabelecendo contratos com antigos clientes e conquistando alguns novos. O ano é 2013, a produção estava muito bem ajustada, com bons índices de produtividade, baixa taxa de perdas e recursos bem otimizados. No entanto, o faturamento já não crescia havia dois anos. João se questionava como retomar o crescimento do faturamento. Aparentemente, a Mocca havia chegado a um batente difícil de transpor. Eduardo seguia buscando soluções de engenharia, tentando reduzir tempos, movimentos, recursos... Qualquer coisa que pudesse repercutir em redução de custo de produção. Se antes simples ações geravam grande impacto no negócio, agora um processo já bastante otimizado tinha sérias dificuldades de

dar um salto maior do que um pequeno passo. É neste momento que Eduardo sugere a João que ele agregue à equipe da Mocca uma nova competência.

Em uma reunião administrativa com João, Eduardo comenta: “Se queremos fazer mais, precisamos fazer algo diferente do que sempre fizemos. O que achas de contratar a Júlia para cuidar do relacionamento com clientes e marketing? Acho que ela pode colaborar conosco trazendo uma visão diferente da que temos atualmente do mercado”. João inicialmente se demonstrou um pouco reticente a ideia de Eduardo. Júlia é a filha mais nova de João, e acabara de retornar de um intercâmbio estudantil em Milão. Ela fora para lá em uma oportunidade de bolsa de estudos do curso de Design, curso que ela estava nos semestres finais.

– “Não estou seguro. A sua irmã ainda não concluiu os estudos, e além do mais, não entende nada de negócios! Ela nunca demonstrou interesse em colocar os pés aqui na fábrica. Em que tu te baseias para fazer esta proposta?” – Argumenta João.

– “Ora... A Júlia pensa diferente de nós. A formação dela é direcionada para projetar novos produtos e serviços. Entendo que ela poderia contribuir conosco fazendo exatamente isto! Vamos ser realistas, será que nos sustentaremos produzindo cabedais de mocassins a vida toda?” – Contrapõe Eduardo.

João um pouco contrariado, conclui: “Ok, Eduardo. Vejo que não temos muitas alternativas além de arriscarmos algo diferente. Proponho então que tua irmã venha fazer um estágio aqui conosco para ver se vai dar certo”.

Júlia é uma empreendedora nata. Se relaciona e se comunica com muita facilidade. Intrépida, se anima quando se depara com desafios. Típico ponto de vista de “enxergar o copo meio-cheio, ao invés de meio-vazio”. Ao contrário de Eduardo, Júlia nunca se interessou diretamente pelos negócios da família. No entanto, a paixão por buscar soluções para problemas do cotidiano a ensejava. Devido a isto, desde os 15 anos Júlia fez parte do Grêmio Estudantil de sua escola, mobilizando ações coletivas e propondo ações para qualificar o ambiente escolar. Além disso, fez parte de um grupo ambientalista dedicado à proteção dos banhados e áreas ribeirinhas do Rio dos Sinos. Com frequência, ela participava de manifestações contra curtumes que despejavam efluentes de processo sem tratamento direto no Rio dos Sinos, levando à mortandade de peixes. De certa forma, isto tudo afastou Júlia da empresa da família. No fundo, ela entendia que

a Mocca possuía uma corresponsabilidade nos desastres do Rio dos Sinos, uma vez que a empresa compra dos curtumes da região o couro para a produção dos cabedais dos mocassins.

Durante o jantar em família, João chama pela filha e a convida: – “Júlia, estive pensando... o que achas de trabalhar conosco na empresa fazendo um estágio como *designer*?” – Júlia um pouco incrédula com o convite feito pelo pai, mas ao mesmo tempo contente com a oportunidade, responde: – “Nunca pensei em trabalhar lá... Mas pensando bem, acho que pode ser um desafio interessante. Aceito!”. Feliz com o aceite, João explica que a empresa precisa de um gás diferente. Disse que Eduardo o incentivara a “pensar fora da caixa” e que Júlia poderia colaborar muito com isso. Júlia concordou com a cabeça e com um sorriso agradeceu ao pai e ao irmão pela oportunidade.

Nos primeiros dias de estágio, João levou Júlia consigo na visita a novos clientes. Durante as visitas, ela identificou alguns pontos que depois questionou ao pai: – “Pai, alguma vez nós já perguntamos aos nossos clientes o que eles realmente precisam?”. Um pouco surpreso com a pergunta, João respondeu: – “Na verdade, acho que não... Sempre que vamos a um novo cliente mostramos nosso catálogo de produtos... Alguns se interessam, outros não... É a vida, minha filha...”. – “E não te instiga saber o POR QUÊ que eles não se interessam?” – retruca Júlia. Já meio confuso e impaciente com aqueles questionamentos, João responde em tom de crítica: – “Acho que o cliente está no direito de NÃO se interessar pelo meu produto... Ficar insistindo, perguntando o POR QUÊ das coisas, não me parece algo muito educado...”. Júlia acha graça do nervosismo de João. Ela percebe que o pai não compreendeu o real sentido da pergunta dela e explica: – “Calma, pai. Não foi isso que eu quis dizer. Quando te perguntei, queria entender se tu praticas pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação com cliente, proposição de desenvolvimento de produtos em parcerias... Entende?”. João agora compreende o questionamento de Júlia. e percebe que ela foi muito pertinente: – “Júlia, eu nunca havia pensado nisto... Mas talvez seja uma boa ideia!”.

Júlia se anima com as oportunidades que florescem a sua frente. A conversa sobre os clientes, que tivera com o pai no dia anterior, a encheu de entusiasmo. O que a entusiasma, no entanto, não é a condição da empresa, mas sim os diversos espaços de contribuição que ela pode preencher com sua expertise. Com a energia

de sua juventude, a sua mente aberta ao novo e, principalmente, a vontade de fazer a diferença no negócio de sua família, alimentam mais e mais Júlia em sua missão.

Vontade de fazer acontecer e energia para empreender são fundamentais. Júlia vê de forma muito concreta um mar de oportunidades a serem navegadas pela Mocca. Ela tem a crença de que os resultados de suas ideias serão extraordinários para a empresa. No entanto, Júlia se depara com uma questão básica, mas estruturante, para que seus planos possam evoluir: O QUÊ e COMO fazer? “Consigo ver o horizonte muito claramente, logo a minha frente. Mas existe um oceano me separando deste horizonte. O que vou usar e como vou usar para chegar até este horizonte?”.

Júlia sabe que a palavra do momento é inovação...

UM NOVO PONTO DE VISTA

O período vivenciado por Júlia em Milão lhe deu uma bagagem muito interessante de experiências com inovação de produtos e serviços. Sua bolsa de estudos foi vinculada com a Escola de Design da Politécnica de Milão (<https://www.polimi.it/it>), um expoente mundial no tema. No período de um ano, Júlia teve a oportunidade de conhecer as três diferentes linhas de pesquisa da instituição: “*Design and Cultures*”; “*Design for Environments, Landscape and Mobility*”, e “*Products, Strategies and Services*”. A última destas três, em particular, foi a que mais atraiu Júlia, pois temáticas como inovação, design para a sustentabilidade, estratégias organizacionais e empreendedorismo eram foco desta linha.

Júlia agora se questiona sobre qual seria a melhor maneira de implementar os conhecimentos adquiridos em Milão nos desafios atuais da Mocca. Uma palavra chave vem na memória de Júlia: colaboração. Uma lição básica que ela aprendeu logo nos seus primeiros dias na Itália era de que a inovação não existe sem colaboração. Júlia precisava de ajuda, uma ajuda que transcendia as fronteiras da Mocca e de sua família. Em um *insight*, Júlia decide agendar um café com seus amigos do curso de Gestão de Inovação e Liderança (GIL) da UNISINOS. Júlia cursa Design, mas conhece muita gente de outros cursos devido seu envolvimento com o Diretório Central dos Estudantes da instituição (do qual é tesoureira). Ela pensa que a turma do GIL pode ser uma fonte de inspiração para potenciais soluções da Mocca.

É início de abril de 2019 e faltam poucas semanas para a Páscoa. Júlia está a menos de um mês estagiando na Mocca e, neste curto período, ela empilha ideias para mudar a relação com clientes e fornecedores e, na mesma magnitude, enche-se de dúvidas acerca dos impactos que suas propostas podem causar na Mocca. O café com os amigos do GIL é uma oportunidade de discutir estes desejos e angústias. O relógio marca 17:45, e Júlia está ansiosa aguardando a chegada de seus amigos. Ela está sentada à mesa do Happy Station do Centro E em São Leopoldo. Quando são 17:50h os amigos de Júlia chegam (e chegam em peso!). Todos pedem seus cafés (alguns pedem um lanche pois vão ter aula na sequência) e o papo começa...

Júlia contextualiza seus amigos sobre o cenário da Mocca. Resumidamente, uma empresa familiar com 33 anos de existência dedicados a um mesmo portfólio de produtos. Já viveu períodos de bonança e tempestuosidade. Atualmente, está em uma condição estável, mas que não tem certeza até onde se manterá. Júlia se preocupa muito com o fato de não haver um plano atual para enfrentar eventuais mudança de cenário do mercado. Os amigos de Júlia do GIL a escutam atentamente, e assim que ela conclui o seu prólogo iniciam o diálogo com questões provocativas. Agora, é Júlia quem escuta com atenção:

- Como é que a Mocca identifica oportunidades para o crescimento do negócio? Que ferramentas ela usa para este propósito?
- Como é que a Mocca estrutura a geração de soluções potenciais para a empresa e seus clientes?
- Como é que a Mocca monta sua estratégia de implementação destas iniciativas? Existe alguém responsável por isto? É uma só pessoa ou uma equipe?
- Como é que a Mocca gerencia os recursos necessários para colocar estas soluções em prática? Estes recursos são todos da firma ou recursos externos também são acionados?
- A Mocca dispõe de um processo de gestão do conhecimento organizacional estruturado, em que os aprendizados com cada projeto de solução, sejam eles exitosos ou não, permitam que a firma aprenda com erros e acertos cometidos?

- Que indicadores a Mocca utiliza para fazer a gestão da inovação da firma? Como é que a Mocca avalia e determina que uma dada inovação é mais valiosa que outra?

Júlia ouve tudo atentamente e reflete sobre cada aspecto levantado. Logo, ela identifica que, com o pouco tempo de estágio na empresa de sua família, pouco ela consegue responder sobre as perguntas realizadas. Algumas respostas logo vêm a sua mente com exemplos de práticas que hoje estão estabelecidas na empresa. No entanto, ela não está segura se as respostas que ela pode dar neste momento respondem plenamente a cada um dos questionamentos realizados. Ela logo se questiona: Quais seriam, afinal, as respostas certas? Que opções ela poderia dar ao seu pai e seu irmão para que possa ser dado um novo rumo para a Mocca, garantindo a sustentabilidade do negócio? Seguir as práticas atuais seria suficiente para garantir a existência da Mocca nos próximos anos?

Após escutar a todos, Júlia se pronuncia: galera, eu cheguei aqui pra falar com vocês pensando que eu tinha algumas dúvidas sobre “como inovar na empresa da minha família”. Agora, estou é cheia de dúvidas! E elas não são apenas sobre “como inovar”, mas também “como implementar”, “como prover recursos” e “como aferir a qualidade” das inovações. Em outras palavras, o que preciso de fato é compreender como constituir uma “gestão da inovação” na Mocca.

Notas de Ensino do Caso

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

Este caso aborda a realidade empresarial vivenciada nas organizações no que tange os seguintes aspectos gerenciais: gestão da inovação, gestão estratégica e gestão de projetos. Neste contexto, o caso apresenta o dilema enfrentado pela empresa fictícia denominada Mocca, que atua no setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

O dilema enfrentado pela Mocca diz respeito à queda no resultado financeiro da empresa, motivada pela redução das barreiras comerciais com a China e por conta da migração do setor calçadista para a cidade de Franca em São

Paulo. Com base neste contexto, a Mocca busca reorganizar seus processos e busca alternativas para implementar inovações que a recolocuem em um patamar competitivo.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

São quatro os objetivos principais de ensino com esse caso:

1. Ampliar o entendimento sobre a implementação da gestão da inovação, ampliando o conceito além da usual discussão. E assim trazer um olhar para a gestão da inovação como um processo – ou seja, planejar o processo antes da ação;
2. Compreender o processo de gestão da inovação e relacionar as práticas e ferramentas em cada etapa deste processo;
3. Ampliar o conceito de gestão da inovação além do tradicional (reativo) para uma abordagem proativa – considerando não só as partes envolvidas diretamente, mas todos os *stakeholders* que podem influenciar no processo de inovação;
4. Exercitar o papel de estrategista em organizações a partir da compreensão dos conceitos e ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão da inovação.

PÚBLICO-ALVO

Este caso para ensino foi desenvolvido para ser aplicado a alunos de graduação e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). Com este caso, os alunos poderão vivenciar a realidade empresarial sob vários aspectos, sobretudo no que tange a complexidade e as implicações do processo de tomada de decisão. Além disso, ao proporem novos caminhos estratégicos, os estudantes exercitarão o papel de gestor, pois terão que fazer escolhas e renúncias estratégicas, bem como estimar os impactos das mesmas.

APLICAÇÃO PEDAGÓGICA

Este caso pode ser utilizado em cursos de Gestão da Inovação, Gestão Estratégica e Gestão de Projetos.

Em cursos de Gestão da Inovação pode ser utilizado nas disciplinas de métodos de implementação da inovação – abordando aspectos relacionados ao planejamento, execução e análise da gestão da inovação. Na disciplina de Gestão Estratégica pode ser usado para refletir sobre as decisões focadas no direcionamento estratégico com base nas ameaças e oportunidades do ambiente operacional. Por fim, em cursos de Gestão de Projetos, este caso pode ser utilizado na implementação das áreas do conhecimento previstas no PMBOK e metodologias ágeis.

ESTRATÉGIAS DO CASO PARA ENSINO

Este caso foi projetado para ser aplicado em duas aulas de três horas cada. São aqui apresentadas as propostas para cada uma das aulas. Para aplicação, espera-se que os alunos tenham lido o material pré-aulas destacado a seguir.

A. *Preparação pré-aulas e perguntas*

Antes da aplicação do caso, espera-se que os alunos:

1. Tenham lido o caso;
2. Tenham lido pelo menos um dos artigos e livros que fornecem as bases teóricas necessárias para analisar o dilema enfrentado pela Mocca (disponíveis na seção de Referências).
3. A fim de provocar reflexões acerca do caso de estudo e assegurar discussões construtivas em sala de aula, sugere-se que os alunos, inicialmente, respondam as seguintes perguntas:
 - Qual é o dilema da empresa Mocca?
 - Quais são os principais desafios da organização no momento atual?

É importante deixar claro aos alunos a importância dessa etapa preparatória e, inclusive, sugere-se que os mesmos elaborem uma breve apresentação¹ respondendo às perguntas acima. Essa apresentação será compartilhada no momento da dinâmica em grupo. Sugere-se também que esse material faça parte da avaliação do aluno, correspondendo a 30% da nota final.

¹ Conteúdo da apresentação (preparação):

- Slide 1 – Título do case e nome(s) do(s) aluno(s).
- Slide 2 – Dilema da empresa Mocca.
- Slide 3 – Principais desafios da empresa Mocca.

AULA 1

A. Organizando a discussão do caso

A Tabela 1, a seguir, sugere um cronograma para a execução da atividade da Aula 1, que será dividida em quatro etapas (1-4) com tempo pré-determinado. Estipulou-se em torno de 50% do tempo para protagonismo dos alunos, 30% para o professor e 20% para que todos interajam, como mostra a tabela.

Tabela 1 Cronograma de execução da Aula 1.

Etapa	Tempo da etapa (minutos)	Tempo da atividade (minutos)	Atividade	Responsável
1	10	0-5	1.1 Professor explica a dinâmica da aula.	Professor
		0-10	1.2 Definição dos grupos de estudo - 4/5 alunos por grupo.	
2	45	40-60	2.1 Professor faz uma explicação (overview) do caso, destacando os principais pontos e deixando claro qual o dilema.	Professor
		60-85	2.2 Professor faz uma explicação (overview) de cada artigo, destacando os principais pontos.	
	15	85-100	Intervalo.	Todos
3	60	100-130	3.1 Discussão em grupos - elaboração das características de cada pilar da gestão da inovação que a Mocca pode seguir.	Alunos
		130-60	3.2 Apresentações dos grupos.	
4	20	160-180	4 Discussão final - principais aprendizados e feedback do professor aos grupos.	Todos

B. Detalhamento de cada etapa da Aula 1 de acordo com a Tabela 01

1. Etapa 1 – alinhamento inicial (10 minutos)

- 1.1 Professor explica a dinâmica da aula – neste momento o professor deixa claro como vai funcionar o processo de discussão do caso. É importante reforçar que a responsabilidade será compartilhada e que uma etapa é dependente da outra.
- 1.2 Professor conduz a divisão dos grupos de estudo - sugere-se no máximo 5 alunos por grupo. É importante fazer a divisão na aula para que a atividade preparatória (pré-aula) seja feita de forma cooperativa – ou seja, cada aluno ler um dos artigos.

2. Etapa 2 – explanação/reflexão – base teórica (45 minutos)

- 2.1 Overview caso – Sugere-se que o professor deixe claro o contexto do caso. Como sugestão, pode iniciar a explanação questionando a turma se alguém tem experiência na indústria calçadista. Se algum aluno, dependendo da maturidade e nível de experiência da turma, *já passou por alguma situação semelhante.*

Após essa breve introdução, voltar ao caso da empresa que está clarificado nas palavras da Júlia: *“Galera, eu cheguei aqui pra falar com vocês, pensando que eu tinha algumas dúvidas sobre “como inovar na empresa da minha família”. Agora, eu estou é cheia de dúvidas! E elas não são apenas sobre “como inovar”, mas também “como implementar”, “como prover recursos” e “como aferir a qualidade” das inovações. Em outras palavras, o que preciso de fato é compreender como constituir uma “gestão da inovação” na Mocca.*

Depois dessas palavras, Júlia passou a noite pensando: “o que eu vou fazer para a Mocca inovar?”

- 2.2 Overview artigos - Neste momento, o professor pode fazer uma explanação inicial sobre os pontos centrais de cada artigo e, ao mesmo tempo, propor uma discussão sobre como implementar o processo de inovação na Mocca.

O professor deve provocar a turma no sentido de abordar as principais etapas do processo de inovação:

- Prospecção e ideação;
- Construção de estratégias;
- Mobilização de recursos;
- Implementação;
- Avaliação.

Não apontar a solução, mas motivar a reflexão por parte dos alunos em relação ao que cada uma destas cinco etapas significa e apresentar exemplos práticos de iniciativas que se enquadram em cada etapa. Neste momento, o foco é na assimilação dos conceitos das etapas. É importante reforçar com os alunos a importância da participação de todos, bem como que é crucial tomar nota dos principais pontos discutidos. Como sugestão, algumas perguntas relacionadas as referências a seguir podem guiar esse processo.

2.2.1 TIDD, Joe; BESSANT, Joe. Gestão da inovação-5. Bookman Editora, 2015.

- Como é possível gerenciar a inovação?
- Como se constrói uma empresa inovadora?

2.2.2 BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books, 2020.

- De que forma o *design thinking* pode auxiliar o processo de inovação na Mocca?
- Como traduzir observações em *insights* na Mocca?

2.2.3 CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. M. Books Editora, 2019.

- As estratégias da Mocca devem ser mais incrementais ou disruptivas?
- De que forma a tecnologia pode auxiliar a Mocca no processo de inovação?

2.2.4 NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. Innovation management processes, their internal orga-

nizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 33, p. 63-92, 2014.

- Como podemos avaliar as características dos elementos organizacionais da Mocca?
- Como estes elementos influenciam a capacidade da Mocca inovar?
- Quais ferramentas a Mocca pode utilizar em seu processo de inovação?

3. *Etapa 3 – discussão/proposição/apresentação (60 minutos)*

3.1 Discussão em grupo – com base no material desenvolvido na “ETAPA 1”, juntamente com as anotações/reflexões oriundas da “ETAPA 2”, os alunos devem discutir e apresentar as características de cada etapa do processo de gestão da inovação que a Mocca pode seguir.

3.2 Apresentação dos grupos – a apresentação deverá ser suportada por arquivo em formato .ppt com, no máximo, cinco slides. O tempo de apresentação irá depender da quantidade de grupos. Sugere-se que seja exercitado o poder de síntese dos alunos, dado que os mesmos estarão simulando uma apresentação para os Conselheiros da empresa Mocca.

4. *Etapa 4 – fechamento (caso x teoria) /feedback (20 minutos)*

4.1 Na última etapa, após todas as apresentações concluídas, o professor deve fazer um fechamento – ligando os principais pontos apresentados pelos grupos com o conteúdo dos artigos. Deve também fornecer feedback aos alunos em relação aos pontos positivos da atividade, bem como às possíveis oportunidades de melhoria.

C. Avaliação dos alunos – Aula 1

Em relação à avaliação dos alunos, sugere-se que a composição siga os seguintes critérios:

1. Preparação pré-aula – 30%.
2. Apresentação/Resolução do caso – 70%.

AULA 2 – CONTINUIDADE

Esta aula está projetada para ser aplicada em um período de 3 horas. Para participação é necessário que os alunos tenham executado as atividades propostas na Aula 1 do estudo.

Com base nas 4 etapas do processo de inovação estudados na aula anterior, os alunos devem criar um plano de ação com apoio da ferramenta 5W2H, onde deverão propor soluções para os problemas do processo de inovação da Mocca:

A. *Organizando a discussão do caso:*

A Tabela 2 sugere um cronograma para a execução da atividade, que será dividida em quatro etapas (1-4), com tempo pré-determinado e protagonismo dos alunos.

Tabela 2 Cronograma de execução da Aula 2.

Etapa	Tempo da etapa (minutos)	Tempo atividade (minutos)	Atividade	Responsável
1	10	0-5	1.1 Professor explica a dinâmica da aula.	Professor
		0-10	1.2 Professor instrui a formação dos grupos de acordo com a aula anterior.	
2	55	10-30	2.1 Discussão prévia em grupos - com base na aula anterior e no plano de ação 5W2H.	Alunos
		30-55	2.2 Cada grupo elabora um compilado de ideias de melhorias que podem ser aplicadas no caso da Mocca – respeitando o mesmo formato da apresentação.	

2	55	55-65	2.3 Professor faz uma explanação (overview) do caso e do que foi feito até então, destacando os principais pontos.	Professor
3	95	65-85	3.1 Alunos apresentam as ideias levantadas para os problemas da Mocca.	Alunos
		85-100	Intervalo.	Todos
		100-140	3.2 Alunos apresentam as ideias levantadas para os problemas da Mocca - Continuidade.	Alunos
4	20	140-160	3.3 Debates e sugestões com os outros grupos.	Todos
		160-180	4.1 Discussão final - principais aprendizados e feedback do professor aos grupos.	Todos

B. Detalhamento de cada etapa da Aula 2 de acordo com a Tabela 02

1. Etapa 1 – alinhamento inicial (10 minutos)

- 1.1 Professor explica a dinâmica da aula – Nesta etapa, o professor explica como funcionará a aula do dia e quais são as entregas necessárias. O professor deve deixar clara a estrutura do 5W2H a ser utilizado e a estrutura da apresentação (similar a aula anterior - máximo 6 slides).
- 1.2 Professor instrui a formação dos grupos – Os grupos devem ser formados de acordo com a aula anterior, a fim de que continuem a execução do trabalho.

2. Etapa 2 – formulação de ideias (55 minutos)

- 2.1 Discussão prévia em grupos - Com base no que foi desenvolvido até então, os alunos deverão propor um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H e elencar possíveis soluções para lidar com os problemas da Mocca.

- 2.2 Compilado das ideias do grupo – Nesta etapa, os alunos terão 30 minutos para definir ideias de melhorias para a gestão da inovação da Mocca (seguindo o mesmo formato da aula anterior – máximo 6 slides). Esse material servirá de base para a apresentação e discussão da etapa “3”, bem como irá auxiliar na resolução do caso. Os alunos devem discutir e propor caminhos estratégicos para a Mocca.
 - 2.3 Overview do caso – Nesta etapa, sugere-se que o professor faça uma recapitulação do que foi visto até agora.
3. *Etapa 3 – explicação/reflexão (95 minutos)*
- 3.1 Pitch - Apresentação dos grupos - Neste espaço, o professor deve iniciar explicando o processo de apresentações, onde cada grupo deve apresentar seus slides (em .ppt, máximo 6 slides). O tempo para as apresentações pode variar de acordo com o número de grupos da turma, mas sugere-se que seja estimulada a habilidade de síntese dos estudantes, como se estivessem vendendo a ideia para os diretores da empresa Mocca. Os outros grupos devem ser orientados a levantar questionamentos, críticas construtivas e sugestões de melhorias para o grupo que está apresentando (valendo nota).
 - 3.2 Pitch - Apresentação dos grupos – Continuidade - Após o intervalo continua o processo de apresentações e de sugestões dos grupos.
 - 3.3 Debates e Sugestões dos alunos – Nesta etapa os alunos podem levantar outras sugestões, e elencar quais as melhores ideias identificadas para a empresa Mocca ao longo das apresentações.
4. *Etapa 4 – fechamento (caso x teoria) /feedback (20 minutos)*
- 4.1 Discussão final e encerramento – Após todas as apresentações concluídas, o professor deve fazer um fechamento – ligando os principais pontos apresentados pelos grupos com o conteúdo dos artigos. Deve também fornecer *feedback* aos alunos em relação aos pontos positivos da atividade, bem como às possíveis oportunidades de melhoria.

C. ENTREGAS

Ao final da aula os alunos devem entregar a apresentação em formato .ppt com as ideias de melhoria para o caso da Mocca, e anotações com críticas construtivas e sugestões para as apresentações dos outros grupos.

D. AVALIAÇÃO DOS ALUNOS - AULA 2

No que tange a avaliação dos alunos em relação as atividades realizadas na aula 2, sugere-se:

- Apresentação/Resolução do caso - 70%.
- Contribuições individuais nos debates, discussões e sugestões para outros grupos- 30%.

Referências

BROWN, Tim. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books, 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M. Books Editora, 2019.

NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. *Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil*. Journal of Engineering and Technology Management, v. 33, p. 63-92, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora, 2015.