

A METODOLOGIA ROADMAPPING COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

FABIANA CRISTINA DE CAMPOS SKROBOT (fabiana.skrobot@fiepr.org.br , fc_campos@hotmail.com)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI

MARÍLIA DE SOUZA (marilia.souza@fiepr.org.br)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

ARIANE HINÇA SCHNEIDER (ariane.hinca@fiepr.org.br)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

CLARISSE BRUNING SCHMITT ROEPCKE (clarrise.roepcke@fiepr.org.br)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

RONIVALDO STEINGRABER (ronivaldo.steingraber@pr.senai.br)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

Analisando-se o cenário socioeconômico atual, observa-se que este é composto por inúmeras oportunidades de investimento. Por outro lado, as ações que devem ser concretizadas para viabilizar o sucesso de um negócio estão extremamente pulverizadas na maioria das empresas. A construção de estratégias de negócios é uma tarefa árdua e que fica cada vez mais imprecisa, podendo estar sujeita a erros que são altamente onerosos para a empresa.

Este ambiente incerto e cada vez mais complexo incentivou o desenvolvimento de metodologias de prospecção estratégica, tecnológica e organizacional, para ajudar as empresas na decisão das ações presentes com objetivos futuros mais precisos. Entretanto, fazer isso não é tarefa simples. A maioria das empresas ainda luta cotidianamente para sobreviver. Elas não têm tempo, recursos humanos e financeiros para lançar-se em estudos e atividades de prospecção.

Com o objetivo traçado de subsidiar a indústria do Estado do Paraná na definição de estratégias coerentes para a orientação competitiva global, foi realizado o estudo Setores Portadores de Futuro para o Paraná, que foi norteado pela pergunta “Que futuro vamos construir?” e, com isso, indicou os setores produtivos mais promissores para o estado do Paraná no horizonte de 2015. Com perspectivas de futuro delineadas, um novo questionamento emergiu: “Como poderemos chegar lá?” Para responder a essa pergunta foi idealizado o projeto Rotas Estratégicas para o Futuro da Indústria Paranaense, que tem por objetivo apontar caminhos de construção do futuro para cada um dos setores e áreas mais promissores para a indústria do Paraná no horizonte de 2015.

A elaboração dos mapas com as trajetórias possíveis e desejáveis para os setores estudados foi efetuada através do método *Roadmapping* que, com sua abordagem estruturada, faz interagir grupos de especialistas e induz, de forma compartilhada, a criação de visões prospectivas e a elaboração de conjuntos de ações encadeadas em um horizonte temporal de curto, médio e longo prazo. Os resultados desse trabalho são consolidados em *Roadmaps*, ou seja, representações gráficas simplificadas que permitem comunicar e compartilhar de forma eficaz uma intenção estratégica com vistas a mobilizar, alinhar e coordenar esforços das partes envolvidas para atender um ou vários objetivos.

No biênio 2006-2007, primeira fase do projeto, foram realizados *Roadmappings* para 6 dos 12 setores identificados como Portadores de Futuro - Indústria Agroalimentar; Biotecnologia aplicada às indústrias agrícola e florestal, Biotecnologia aplicada à indústria animal, Microtecnologia, Produtos de Consumo (madeira e móveis, couro e artefatos, têxtil e confecção e cerâmica) e Energia. Serão trabalhados em 2008 os setores de Meio Ambiente, Plástico, Metal-mecânico, Papel, Turismo e Saúde.

A metodologia de elaboração das **Rotas Estratégicas** foi estruturada a partir do método *Roadmapping* e desenhada em parceria com uma fundação da Espanha. A primeira etapa de trabalho foi dedicada à realização de estudos preparatórios. No Paraná, foram efetuadas análises econômicas e levantamento de indicadores científicos e tecnológicos para

cada um dos setores a serem mapeados. Na Espanha, foi feito um inventário das tendências tecnológicas de impacto nos setores selecionados para os primeiros *Roadmappings* da indústria paranaense. A seguir, aconteceram as reuniões participativas, que foram organizadas no formato de “painel de especialistas”. Ao todo foram realizadas 12 jornadas de reflexão-ação e mobilizados aproximadamente 150 especialistas das áreas trabalhadas. Os especialistas foram selecionados por sua experiência prática industrial, seu conhecimento técnico, relevância de sua pesquisa científica, ação empreendedora ou capacidade de pensar o futuro do setor estudado.

Os estudos preparatórios foram enviados aos participantes como subsídio de informações para os painéis. A dinâmica de trabalho foi desenvolvida em dois encontros para cada setor. O primeiro painel tinha foco no exame da situação atual, no estabelecimento de objetivos para 2015, e em função destes, na identificação de desafios. O segundo painel se concentrou na priorização de fatores críticos de sucesso e proposição de ações a serem desenvolvidas até 2015 para alcançar as visões de futuro definidas pelos grupos.

A sistematização final de todos os materiais gerados durante o processo de *Roadmapping* foi feita pela equipe do Observatório SENAI. As informações consolidadas foram enviadas aos participantes dos painéis para validação e sugestões e deram origem a relatórios técnicos.

O uso da metodologia *Roadmapping* propiciou, no decorrer das atividades, a integração entre empresas, universidades e governo, formando-se uma rede de especialistas para cada setor/área trabalhado. Outro aspecto positivo da metodologia utilizada é a valorização pessoal de cada um dos especialistas participantes, na medida em que estes perceberam que suas contribuições poderiam gerar ações concretas no futuro. Ao longo do processo de construção dos *Roadmaps*, os participantes tiveram dificuldades em propor ações em um horizonte temporal muito distante, refletindo apenas pensamentos de curto prazo, sem muitas tendências de ruptura. A divulgação dos relatórios setoriais para a comunidade paranaense foi um sucesso. Os mais diferentes atores, provenientes de diversos tipos de instituições, se interessaram em conhecer o conteúdo do trabalho para aplicá-lo, de alguma maneira, no planejamento. De modo geral, a metodologia obteve bons resultados no desenho de trajetórias de sucesso dentro de cada perspectiva setorial, apontando perspectivas promissoras para o Estado.

Analisando as visões identificadas e as ações propostas, é possível observar alguns pontos em comum para os setores estudados. O que se percebe mais fortemente em todos os painéis realizados é a preocupação com a sustentabilidade. Os especialistas demonstraram preocupação com critérios de sustentabilidade na produção, nos resíduos gerados e nas pessoas envolvidas ao longo dos processos produtivos. A educação, básica e profissional, também aparece como ação prioritária em todos os setores.

Segundo os especialistas participantes, a política de inovação e incentivo à pesquisa e desenvolvimento das empresas do Estado deve ser o ponto central na elaboração de rotas específicas para tecnologias. A justificativa para essa priorização é a fragilidade dos setores em acompanhar o padrão de desenvolvimento internacional, que pode refletir em menor competitividade para as indústrias dos setores estudados.

Além dos pontos destacados, existem diversas outras ações transversais a todos os setores estudados. A principal vantagem desta metodologia é a participação de especialistas de dos mais diversos setores, vindos das mais diversas áreas (academia, indústria, governo), gerando um resultado amplo e participativo, que poderá ajudar a promover o crescimento dos setores industriais analisados.

BRAY, OH; GARCIA, ML. Technology roadmapping: the integration of strategic planning for competitiveness. Portland: PICNET - Portland International Conference on Management and Technology, 1997a.

COUTINHO, L; FERRAZ, JC. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papirus, 1995.

TREITEL, R. Roadmap et Roadmapping : tout ce que vous voulez savoir sur les roadmaps et vous n'avez jamais osé demander. Disponível em : <http://igart.free.fr/>. Última atualização em 22 de maio de 2005. Consultado em 23 fevereiro de 2007.