**ANTONIO TEIXEIRA**

**HSM -** 15/06/2015


## Antonio Carlos Teixeira Álvares

Acionista da Brasilata
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Brasilata
Professor da FGV/EAESP


# Inovação a Partir de Todas as Pessoas como Estratégia

# O Caso Brasilata

# SUMÁRIO

1. **A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO**

2. **CONCEITOS DE INOVAÇÃO**

3. **INOVAÇÕES A PARTIR DE TODAS AS PESSOAS**

4. **O CASO BRASILATA**

5. **CONCLUSÕES**

# 1. A Importância da Inovação

# A Importância da Inovação

"Toda organização precisa de uma competência essencial: inovação"

*Peter Drucker*

# A Importância da Inovação

"Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores"

*Michael Porter*

# A Importância da Inovação

"A inovação constante é a única forma de permanecer na zona de lucro"

*Slywotszki e Morrison*

# A Importância da Inovação

"Em épocas de acelerado desenvolvimento tecnológico, a inovação é, no mínimo, uma questão de sobrevivência"

*Jack Welch*

# A Importância da Inovação

Assim, a inovação, cada vez mais, faz parte da estratégia das empresas vencedoras

# A Importância da Inovação

## Inovação como Estratégia

**Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa é muito mais do que investir apenas em criatividade**

# 2. Conceitos de Inovação

# Conceitos de Inovação

## O que é inovação?

Não é apenas uma **NOVA IDEIA**

é uma **NOVA IDEIA** que obteve **SUCESSO**

Definição de inovação do Forum FGV:

**Inovação** = **Nova ideia** + **Implementação** + **Resultado**

# Conceitos de Inovação

## Tecnologia e Inovação

- **Inovação não é sinônimo de novas tecnologias**
- **No conceito restrito de Tecnologia (conhecimentos técnicos sobre operações), a grande maioria das inovações não são tecnológicas**

# Conceitos de Inovação

## Escopos da Inovação

- Inovação em gestão
- Inovação em processos produtivos
- Inovação em produtos
- Inovação em negócios

# Conceitos de Inovação

## Escopos da Inovação

| | Voltada para dentro | Voltada para o Mercado |
|---|---|---|
| Organizacional | Gestão | Modelo de Negócio |
| Tecnológico | Processo | Produto |

# Conceitos de Inovação

## Inovação Radical

**Apresenta resultados excepcionais**

**Cria uma nova industria ou,**

**muda a base de competição na industria existente**

# Conceitos de Inovação

## Inovações Incrementais

**Idéias que trazem pequenos resultados (inovações incrementais) são importantes, pois valorizam o hábito da mudança**

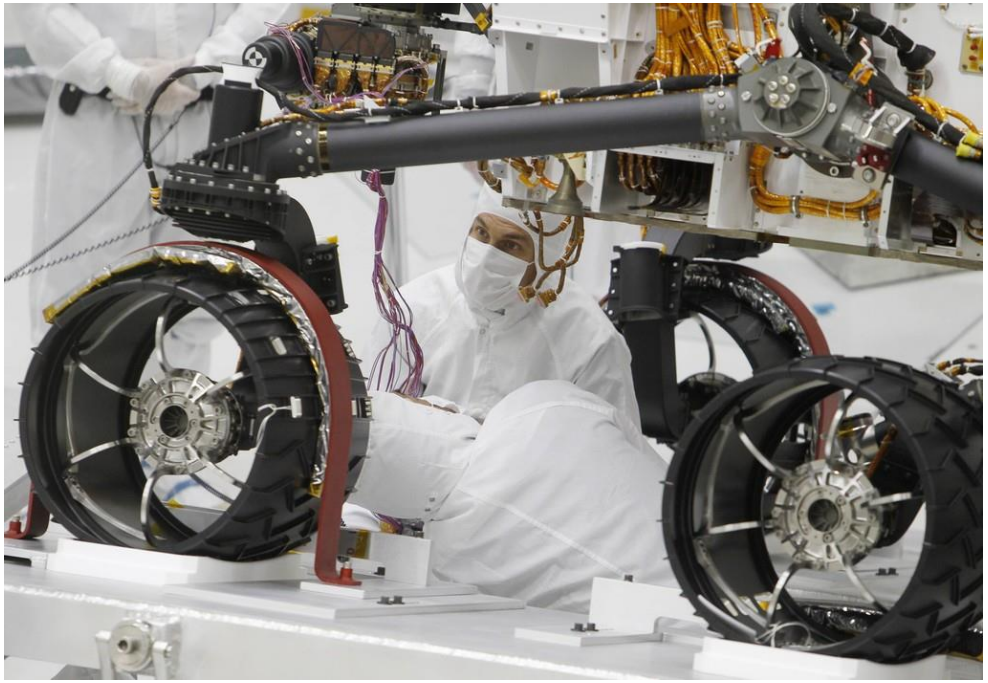
**As inovações incrementais estão presentes em todas as organizações**

**As inovações incrementais não competem com as inovações radicais, pelo contrário elas são aliadas**

# Conceitos de Inovação

## Mito:

**As Inovações Radicais são necessariamente tecnológicas e resultam de grande esforço de P&D**



# Conceitos de Inovação

## Realidade:

**Inovações Radicais são as que trazem resultados excepcionais que em muitos casos nada tem a ver com novas tecnologias**

# Conceitos de Inovação

## Exemplos:

SOUTHWEST AIRLINES

(nova forma de competir na indústria de transporte aéreo)

STARBUCKS COFFEE ®

(nova maneira de competir na venda de café)

# A Importância da Inovação

## Inovação como Estratégia

**Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa vai muito além de investir somente em novas tecnologias e/ou P&D**

# 3. Inovação a Partir de Todas as Pessoas

# Inovação a Partir de Todas as Pessoas

**Os empreendedores precisam aprender a praticar a**

**inovação sistemática, e não esperar a "ideia brilhante".**

**A Inovação Sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.**

*Drucker: Inovação e Espírito Empreendedor*

# Organização Inovadora

**É a que pratica a Inovação Sistemática.**

**A Organização Inovadora é, portanto, permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, inovações essas de qualquer natureza – de produto, processo, gestão ou de negócios – e de qualquer magnitude.**

**Poucas organizações apresentam capacidade duradoura de produzir inovação sistemática**

# A Inovação sistemática não está relacionada com os gastos em P&D

**A empresa americana que mais gastou em P&D entre 1980 e 2005 foi a GM**

*Michael Schrage, "For Innovation Success, Do Not Follow Where the Money Goes"*

# Nova tecnologia

Apple®

**TI**
**Hardware/Software**

Google

**TI**
**Software/Hardware**

# Inovação a Partir de Todas as Pessoas

## Velha tecnologia

Whirlpool → **Eletrodomésticos**

***Inovação proveniente de todas as pessoas e lugares***

***Dave Whitwawn - CEO***

CEMEX → **Cimento México**

***Investir nas habilidades de solução de problemas dos soldados rasos***

***Lorenzo Zambrano - CEO***

# Inovação a Partir de Todas as Pessoas

Apple Google Whirlpool CEMEX

**P: O que elas tem em comum?**

**Intra**

**Todos os funcionários estão comprometidos com a inovação**
**(do general ao soldado raso)**

# Inovação a Partir de Todas as Pessoas

**Para comprometer e envolver todos os funcionários inclusive os que exercem funções mais simples faz-se necessário quebrar o preconceito de que é pouco provável que "soldados rasos" possam produzir inovação**

# Comparação com o Movimento de Qualidade:

| | |
|---|---|
| **Técnica Ocidental** ① | Responsabilidade da qualidade é de um pequeno grupo de especialistas, os “inspetores de qualidade” |
| **Técnica Japonesa** ② | Métodos e processos que tornaram a qualidade responsabilidade dos “soldados rasos” |

① **Trabalhadores comuns são pagos para executar**

② **Trabalhadores comuns são pagos para executar e pensar**

## Mudança de Pardigma - Deming & Juran:

**Os funcionários de linha de frente deveriam aprender os conceitos de controle e ter o poder de decisão de interromper a produção**

**Nascimento do movimento de qualidade no Japão**

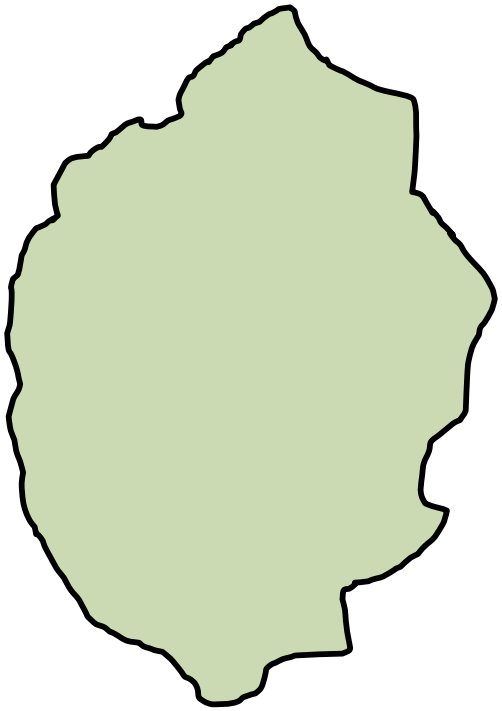
# Características da Organização Inovadora

- **Todos, inclusive os "soldados rasos" são comprometidos com a inovação**
- **A inovação não é responsabilidade apenas de um pequeno número de cientistas isolados no P&D**
- **Todos os funcionários devem ser também inventores e tratados como auxiliares de laboratório**

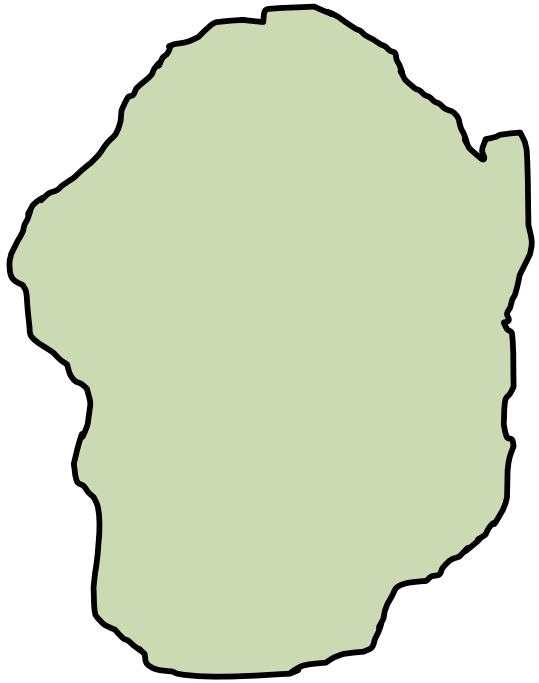
# Características da Organização Inovadora

- **A inovação permeia toda a corporação (como acontece com a qualidade)**
- **Têm uma infra estrutura sistêmica para a inovação que começa pelo CEO e se infiltra por toda a organização**
- **Essa infra estrutura torna todas as pessoas da organização responsáveis por promover e alimentar a geração de idéias**

# Construindo uma ponte entre dois mundos

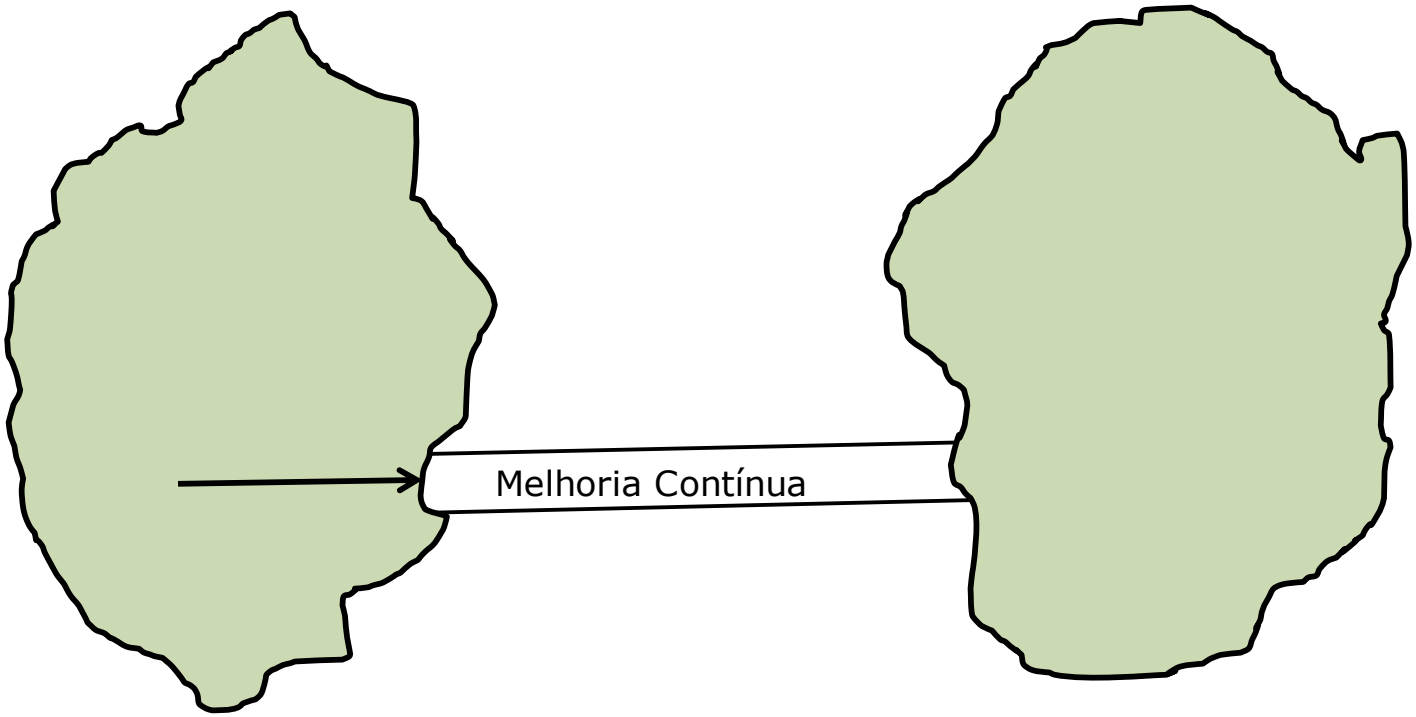


QUALIDADE



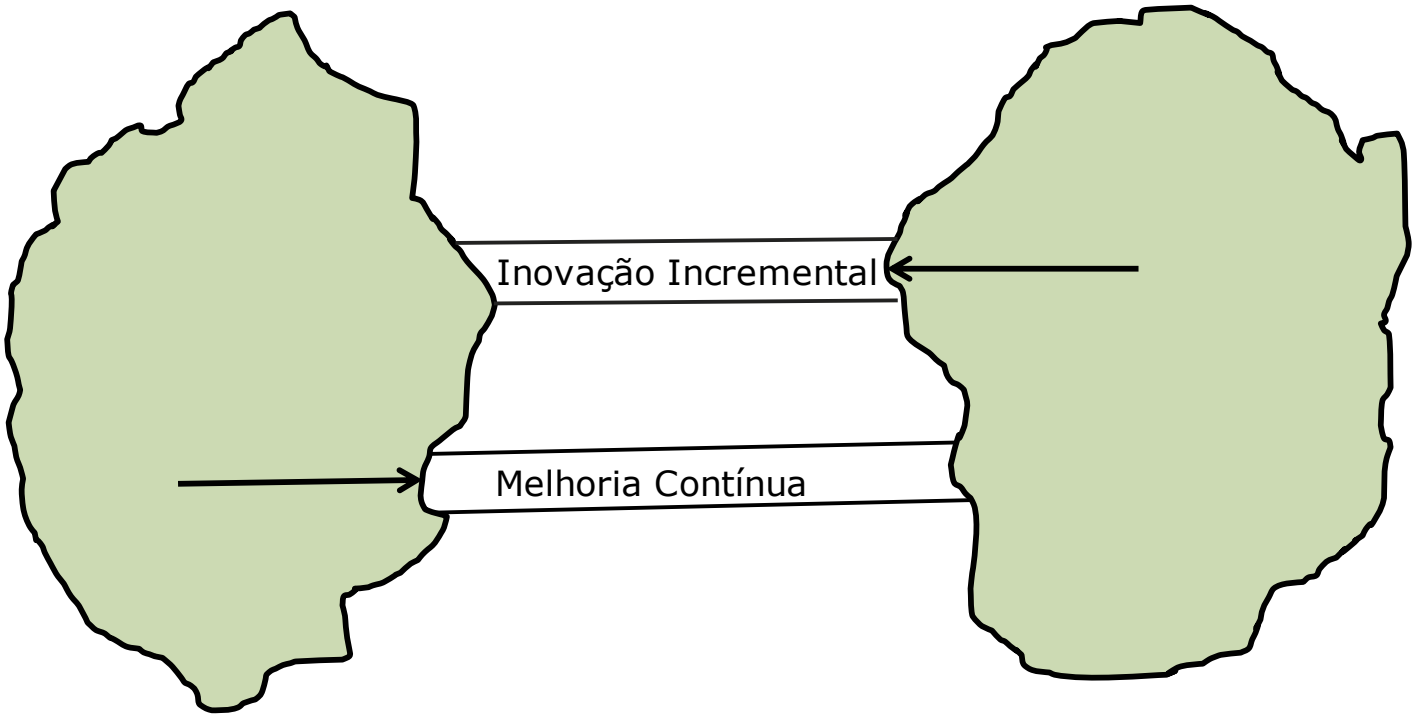
INOVAÇÃO

# Construindo uma ponte entre dois mundos



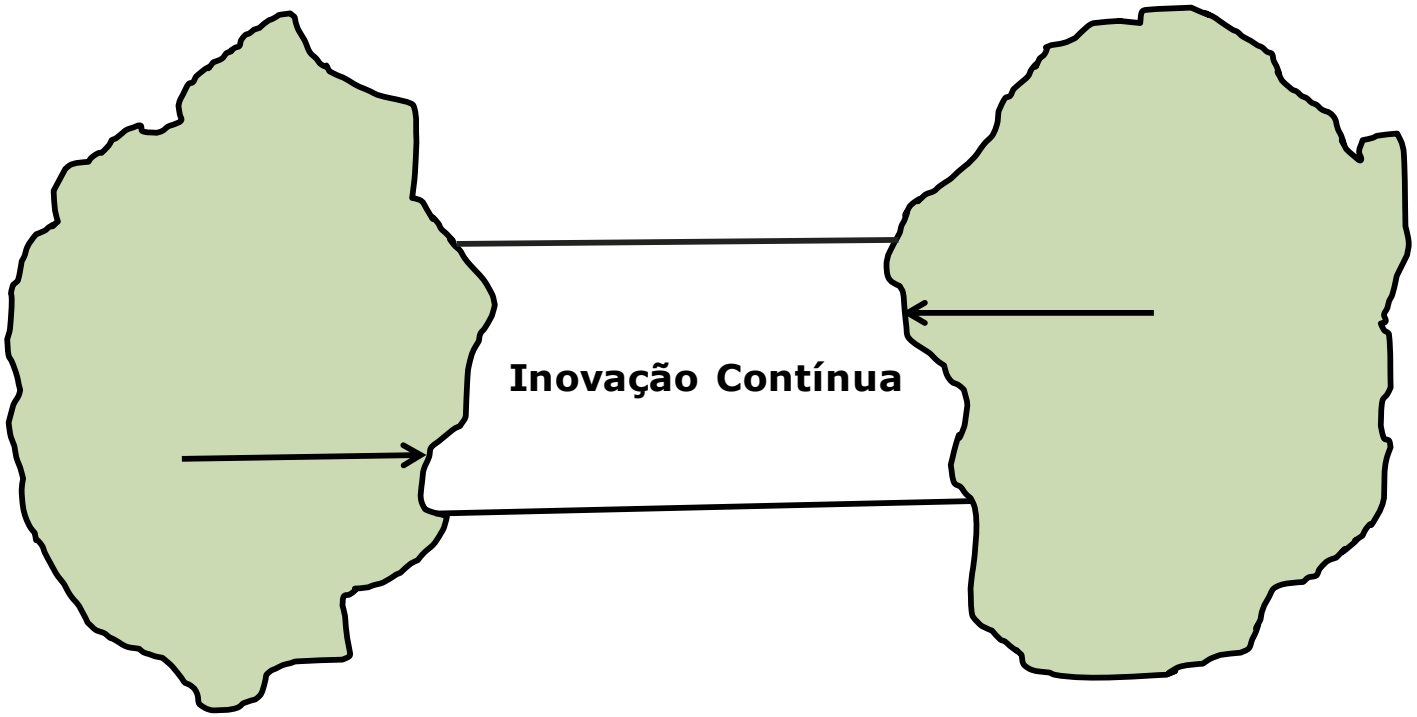

**QUALIDADE** **INOVAÇÃO**

# Construindo uma ponte entre dois mundos




**QUALIDADE** **INOVAÇÃO**

# Construindo uma ponte entre dois mundos



# A Importância da Inovação

## Inovação como Estratégia

**Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa exige forte mudança de cultura com relação a recursos humanos, pois as pessoas constituem a única fonte de ideias.**

# 4. O Caso Brasilata

# O Caso Brasilata

## A empresa

- **Razão Social:** BRASILATA S.A. EMBALAGENS METÁLICAS
- **Controle:** Familiar
- **Administração:** Profissional
- **Faturamento (2014):** R$ 501 milhões
- **Nº de Funcionários:** 1000
- **Produtos:** Embalagens Metálicas (latas e baldes de aço)

# O Caso Brasilata

## Linha de Produtos

# O Caso Brasilata

## Posição no Setor

- 2ª (10% do mercado brasileiro total de latas de aço)

  1ª (15% do mercado brasileiro não integrado)

  1ª no subsetor químico (35% )

- **Observação:** Setor altamente pulverizado e competitivo (mais de 40 players)

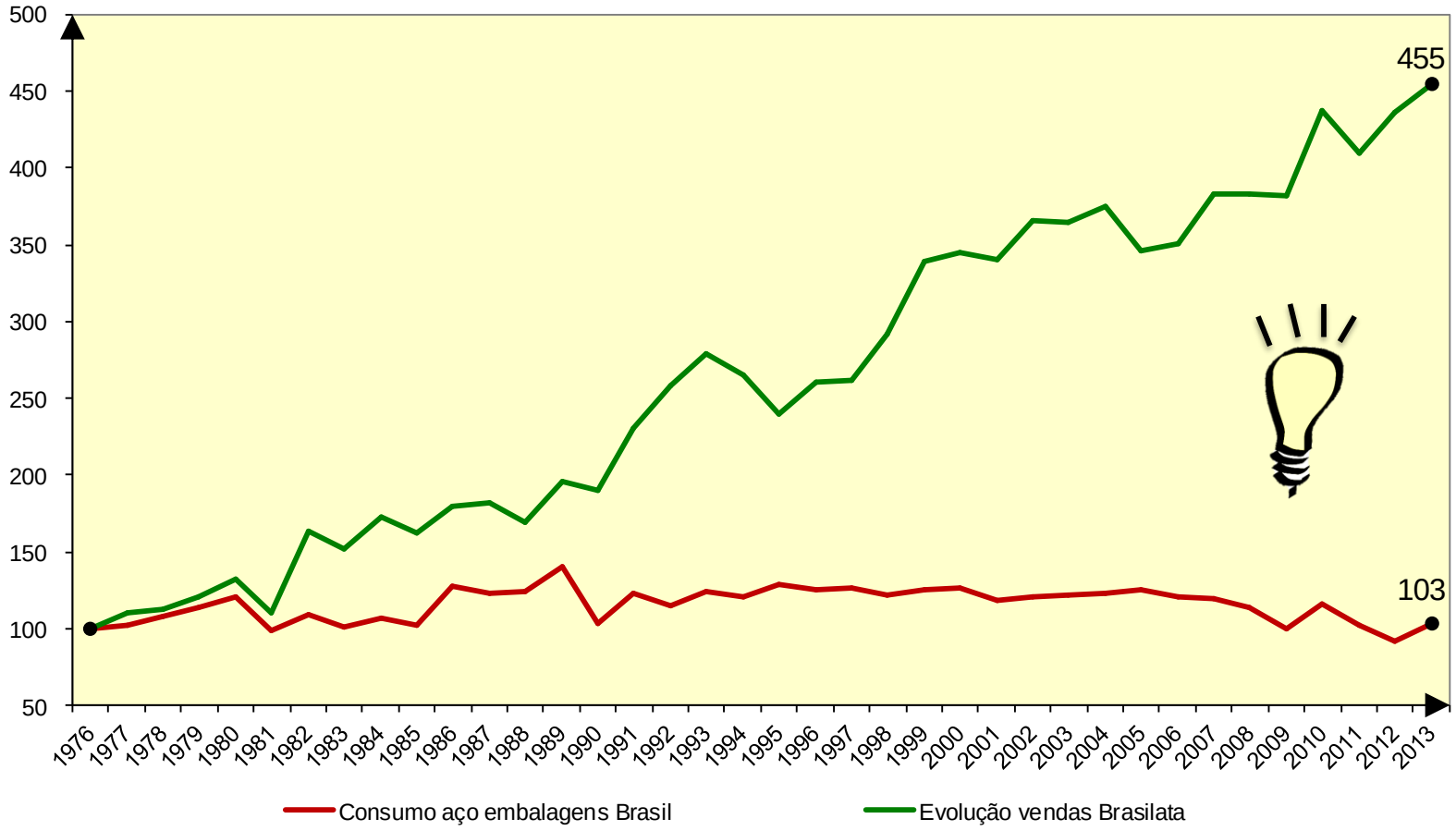
# O Caso Brasilata

## Localização das Unidades Fabris

# O Caso Brasilata

## Crescimento de market share

**Consumo brasileiro de aço para embalagem x Consumo de aço Brasilata (1995 = 100)**



# O Caso Brasilata

## Prêmio Finep de Inovação - Grande Empresa - 2008

**PRÊMIO FINEP DE INOVAÇÃO**

1° Colocado Nacional
Grande Empresa

# O Caso Brasilata

## Entre as 25 mais inovadoras do Brasil - 2009 (revista Época Negócios)

AS EMPRESAS
+ INOVADORAS
DO BRASIL 2009
NEGÓCIOS

# O Caso Brasilata

## As empresas mais inovadoras do Brasil - 2010

**Brasilata é classificada como 10ª entre as 20 empresas mais inovadoras do Brasil (revista Época Negócios / *A.T. Kearney*)**

Antônio Carlos Teixeira Álvares, da Brasilata

# O Caso Brasilata

## As empresas mais inovadoras do Brasil - 2011

### Época Negócios e consultoria internacional AT Kearney

| Class. | As 20 mais inovadoras | Fatur. 2010 (1) (R$ Milhões) |
|---|---|---|
| 1ª | BASF | 6.392 |
| 2ª | WHIRLPOOL | 7.675 |
| 3ª | IBM | 4.524 |
| 4ª | DOW | 2.855 |
| 5ª | SIEMENS | 3.540 |
| 6ª | EMBRACO (*) | 7.675 |
| 7ª | WHITE MARTINS | 2.680 |
| 8ª | VALE | 54.419 |
| 9ª | DUPONT | 3.594 |
| 10ª | TECNISA | 1.456 |
| 11ª | PROCTER&GAMBLE | 4.565 |
| 12ª | GVT | 4.013 |
| 13ª | CHEMTECH (**) | 3.540 |
| 14ª | SYNGENTA | 3.575 |
| 15ª | GRUPO FLEURY | 942 |
| 16ª | KIMBERLY-CLARK | 2.393 |
| 17ª | EVEN | 2.094 |
| 18ª | BRASILATA | 477 |
| 19ª | ELETRONORTE | 4.424 |
| 20ª | WEG | 4.331 |

(*) Whirpool (**) Siemens

(1) Fonte: *Revista Exame - Jul 2011 Melhores & Maiores As 1000 maiores empresas do Brasil*

**Brasilata é escolhida novamente uma das 20 mais inovadoras do Brasil**

# O Caso Brasilata

## As empresas mais inovadoras do Brasil - 2012

### Época Negócios e consultoria internacional AT Kearney

**Brasilata é escolhida novamente uma das 20 mais inovadoras do Brasil**

| Class. | As 20 mais inovadoras | Receita Líquida 2011 (R$ Milhão) |
|---|---|---|
| 1º | 3M | 1.916 |
| 2º | Basf | 5.948 |
| 3º | Whirlpool | 5.818 |
| 4º | White Martins | 2.979 |
| 5º | Dupont | 3.344 |
| 6º | Petrobras | 244.176 |
| 7º | IBM | 4.015 |
| 8º | Dow | 3.185 |
| 9º | Siemens | 3.249 |
| 10º | Algar Telecom | 1.682 |
| 11º | WEG | 5.189 |
| 12º | Grupo Fleury | 1.126 |
| 13º | GVT | 3.300 |
| 14º | Coelce | 2.627 |
| 15º | Brasilata | 307 |
| 16º | Tecnisa | 1.547 |
| 17º | Chemtec (*) | 3.249 |
| 18º | Ticket | 661 |
| 19º | CPFL | 12.764 |
| 20º | Syngenta | 3.594 |
| (*) Siemens | | |
| **Fontes:** Balanço Anual / Melhores & Maiores | | |

**Entre as 20 mais inovadoras, a Brasilata apresentou a menor receita líquida**

# O Caso Brasilata

## As empresas mais inovadoras do Brasil - 2013

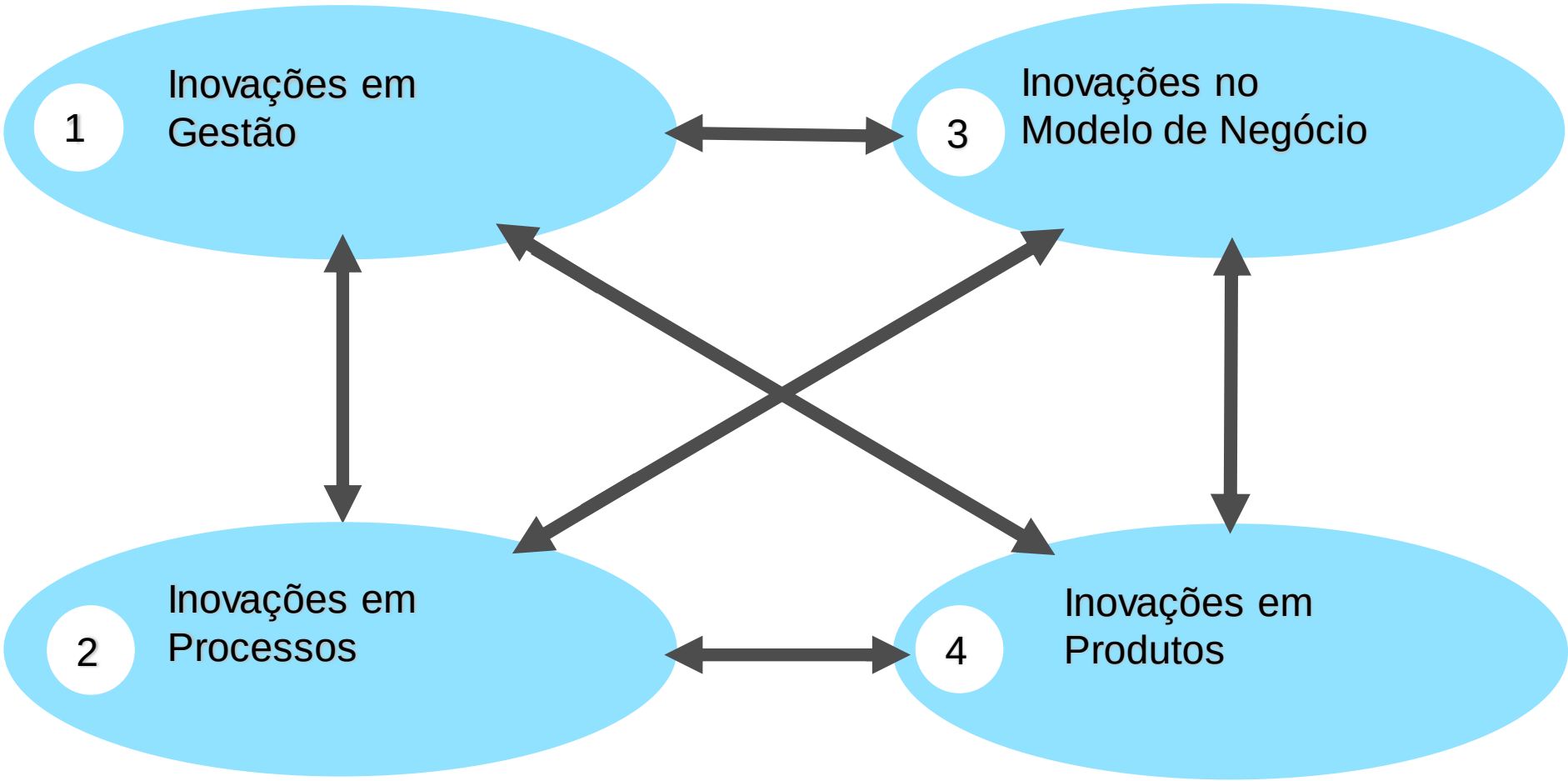
### Época Negócios e consultoria internacional AT Kearney

| Class. | As 20 mais inovadoras | Receita Líquida 2012 (R$ Milhões) |
|---|---|---|
| 1ª | 3M | 2.119 |
| 2ª | BASF | 6.749 |
| 3ª | DOW | 2.570 |
| 4ª | DUPONT | 4.360 |
| 5ª | WHIRLPOOL | 6.537 |
| 6ª | IBM | 3.816 |
| 7ª | WHITE MARTINS | 2.630 |
| 8ª | GRUPO FLEURY | 1.458 |
| 9ª | EMBRACO (*) | 6.537 |
| 10ª | WEG | 3.923 |
| 11ª | COELCE | 2.985 |
| 12ª | AES | 10.273 |
| 13ª | GOODYEAR | 1.996 |
| **14ª** | **BRASILATA** | **332** |
| 15ª | TECNISA | 1.337 |
| 16ª | ALGAR TELECOM | 746 |
| 17ª | ELETRONORTE | 4.620 |
| 18ª | CPFL | 1.900 |
| 19ª | FIAT | 23.926 |
| 20ª | VALE | 59.239 |

(*) Whirlpool

**Brasilata esteve presente nas cinco edições das mais inovadoras.**
**Apenas três empresas conseguiram esse feito: IBM, Whirpool e Brasilata**

# O Caso Brasilata



# O Caso Brasilata

## Inovações em Gestão

**1985 - Início da adoção de técnicas industriais japonesas**

**1987 - Administração Participativa**
Projeto Simplificação

**1991 - Participação nos Resultados**

**1998 - Declaração de Visão, Missão e Valores**
Inovação: forma de diferenciação e criação de valor

**2009 - Criação do Banco de Férias**
Antecipação de férias em até um ano, evitando demissões em época de crise

# O Caso Brasilata

## Inovações em Processo

### Projeto Simplificação: uma usina de idéias

| ANO | Nº de Idéias | Nº de Idéias por Funcionário | Percentual de Aprovação |
|---|---|---|---|
| 2014 | 166.993 | 164,4 | 90% |

# O Caso Brasilata

## Inovações no Modelo de Negócio

- **1992** - Introdução do just in time de entrega (kanban) no cliente final

- **2005** - Instalação da primeira filial dentro do cliente para gerenciar o estoque de latas

# O Caso Brasilata

## Patentes em Produtos

| | |
|---|---|
| 1992 | 2 |
| 1993 | 2 |
| 1994 | 1 |
| 1996 | 3 |
| 1997 | 2 |
| 1998 | 4 |
| 1999 | 1 |
| 2000 | 5 |
| 2001 | 5 |
| 2002 | 7 |
| 2003 | 6 |

| | |
|---|---|
| 2004 | 4 |
| 2005 | 5 |
| 2006 | 5 |
| 2007 | 11 |
| 2008 | 6 |
| 2009 | 7 |
| 2010 | 10 |
| 2011 | 6 |
| 2012 | 7 |
| 2013 | 7 |
| 2014 | 6 |

TOTAL 112

# O Caso Brasilata

## Exemplos de Inovações em Produtos

- Fechamento Plus
- Biplus
- Balde Plus
- Latas Expandidas
- Balde Plastplus
- Barricaço
- Aerossol Expandido
- LataTOP GUN
- Galão Expandido New Plus
- Nova solução para latas de Produtos Perigosos

# O Caso Brasilata

## Quem é o inventor ?

- ... somos 1000 inventores...
- ... jogamos futebol, e não tênis...
- ... sempre reconhecemos nossa equipe...
- ... e a nossa equipe reconheceu a Brasilata, como uma das "Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil", em 2000, 2001, 2004, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.

ÉPOCA
GREAT PLACE TO WORK
Melhores Empresas para Trabalhar 2014
Brasil

GUIA 2014
VOCÊ S/A
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

GUIA EXAME
AS 100 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2000

GUIA EXAME
AS 100 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2001

GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2004

GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2007
Brasilata

GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2008

GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2009

GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2010

15 ANOS
GUIA VOCÊ S/A EXAME
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR • 2011

GUIA 2012
VOCÊ S/A
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

GUIA 2013
VOCÊ S/A
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

ÉPOCA
GREAT PLACE TO WORK
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
BRASIL
2007

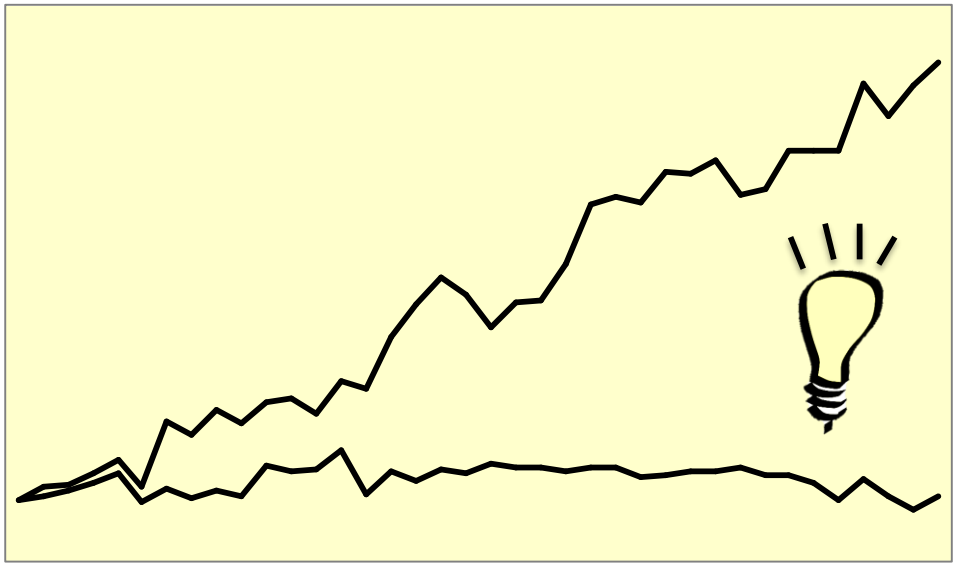
ÉPOCA
GREAT PLACE TO WORK
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
BRASIL
2008

ÉPOCA
GREAT PLACE TO WORK
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
BRASIL
2009

ÉPOCA
GREAT PLACE TO WORK
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
BRASIL
2011

# O Caso Brasilata

## Inovação como Estratégia



**Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa implica em cuidar bem das pessoas**

# O Caso Brasilata

## Sistemas de Programas de Sugestões

| SISTEMA AMERICANO | SISTEMA JAPONÊS |
|---|---|
| Poucas e grandes idéias | Acúmulo gradual de pequenos conhecimentos (KAIZEN) |
| Poucos colaboradores participam | Participação do maior número possível de colaboradores |
| Premiação elevada em dinheiro | Premiação simbólica |
| Dependem da hierarquia para aprovação e execução das idéias | Autoridade do pessoal de linha para aprovação e implantação das idéias |

# Sistemas de Programas de Sugestões

| | EUA | Japão |
|---|---|---|
| Idéias por funcionário/ano | 0,16 | 24 |
| Implementação | 22% | 82% |
| Melhorias por idéia (usd) | 5.500 | 100 |
| Melhorias por 100 funcionário (usd) | 20.000 | 200.000 |

Fonte: Godfrey, 2003

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação:

**PROGRAMA DE SUGESTÕES DA BRASILATA, ADERENTE AO SISTEMA JAPONÊS.**

# Projeto Simplificação

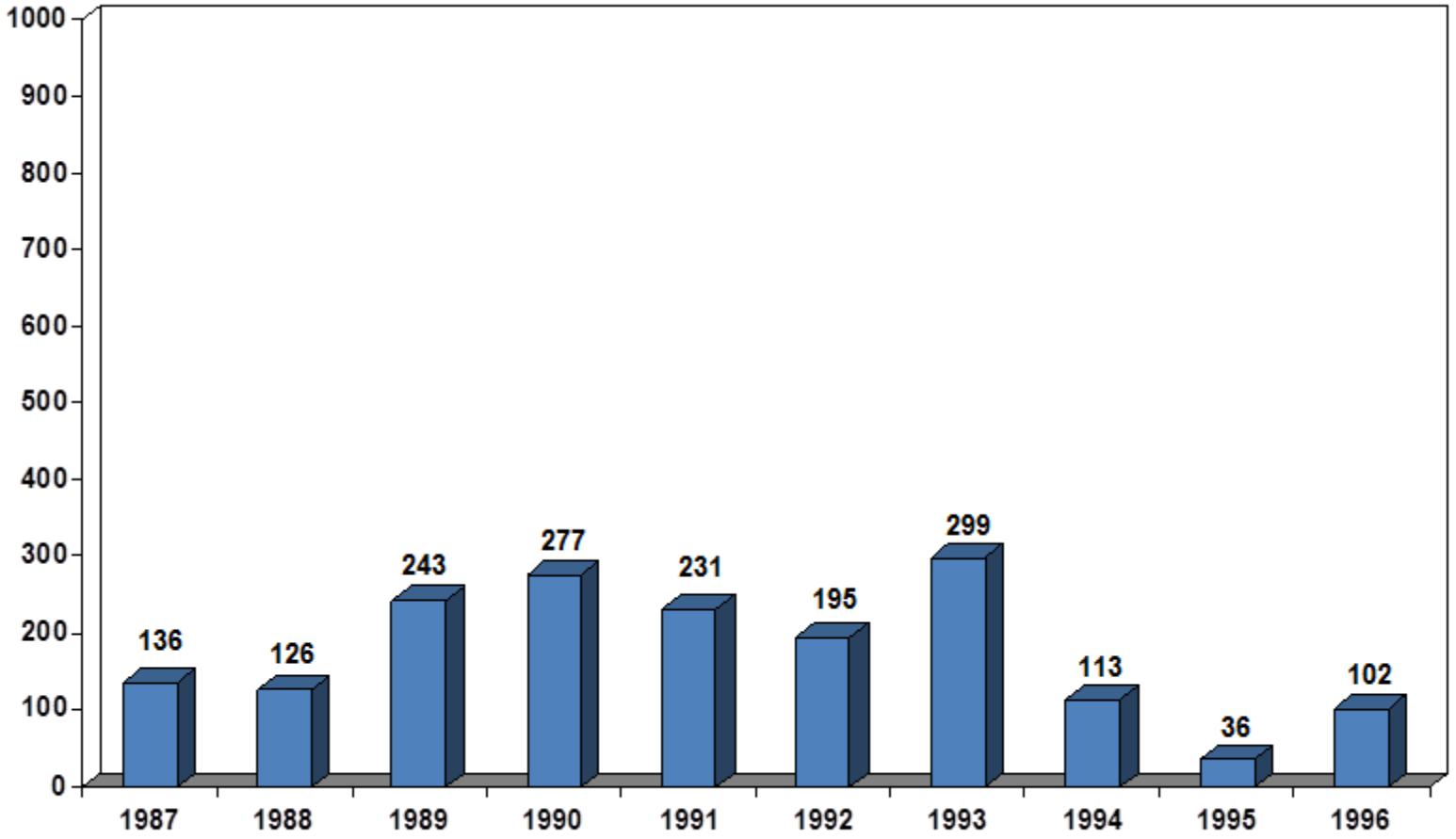
**"O Projeto Simplificação surgiu da necessidade de se criar mais um canal de comunicação entre nossos funcionários, administração e as chefias para que possamos expressar nossas idéias e nossas preocupações o que no dia a dia as vezes se torna difícil".**

***(texto extraído da ata da criação em 06/07/1987)***

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

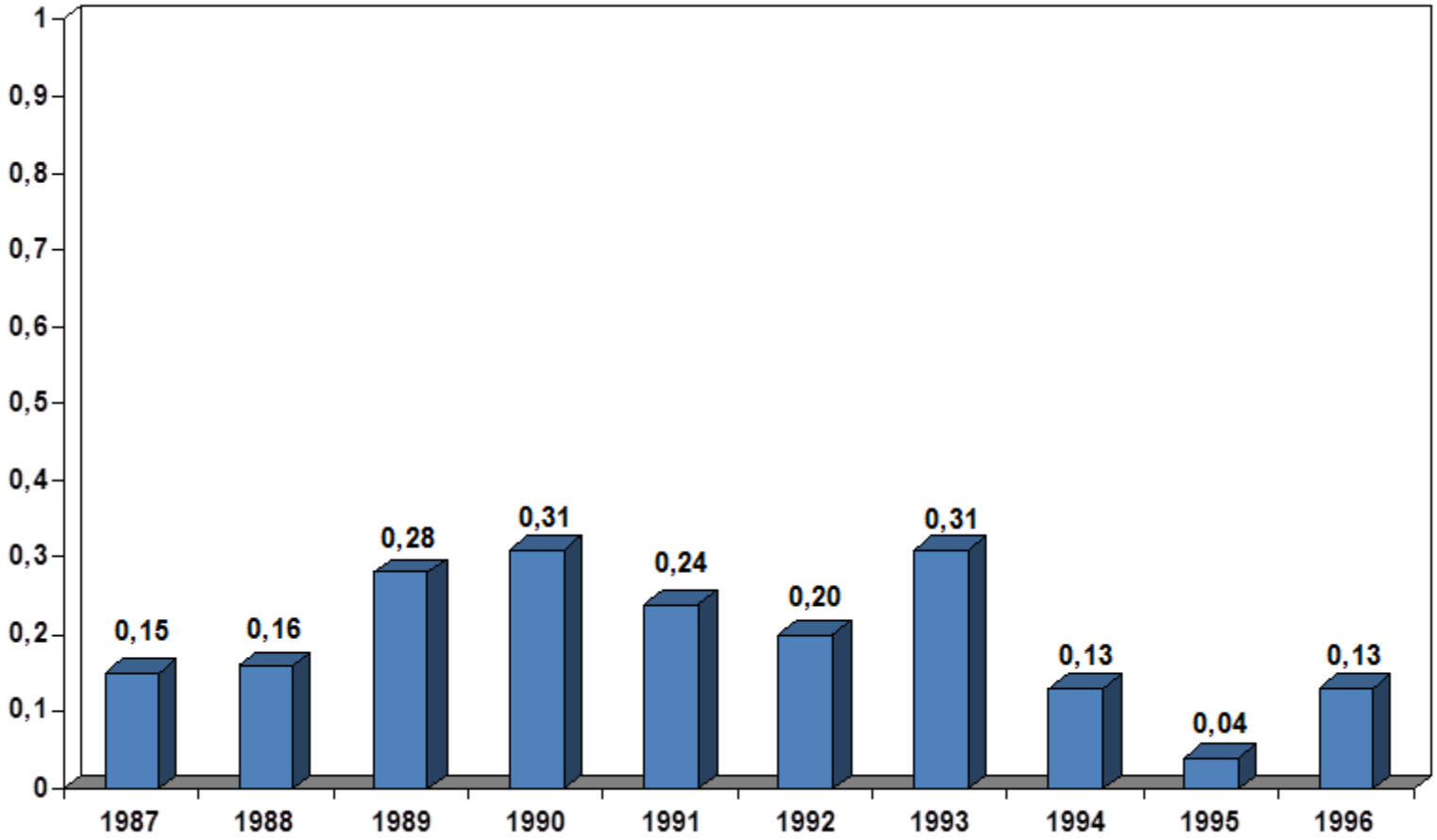
### Primeiros dez anos – Número anual de ideias



# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**Primeiros dez anos – Número anual de Ideias por funcionário/ano**



# Projeto Simplificação

**Relançamento e Consolidação 1997 - 2000**

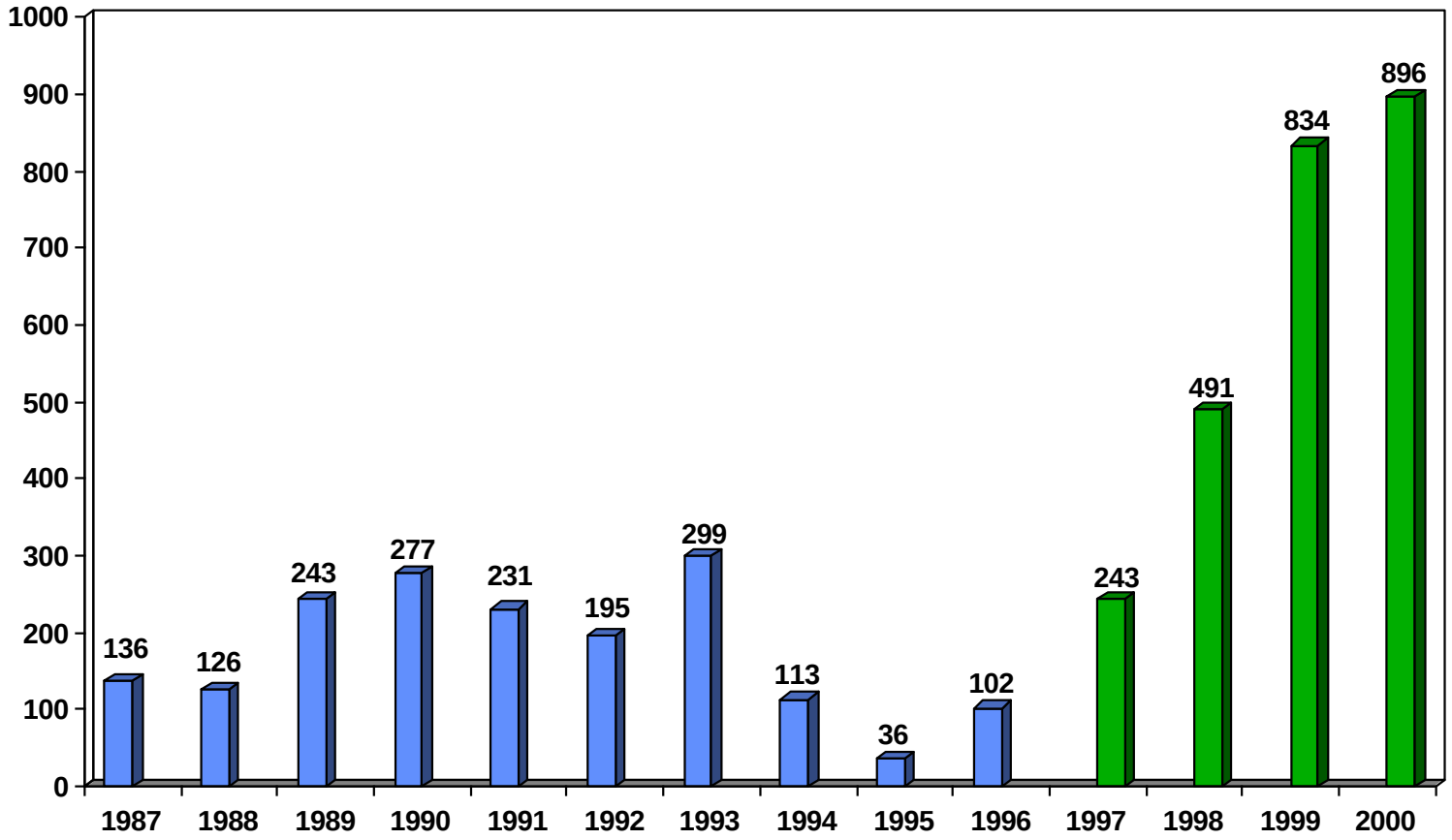
- Celebrações de entrega de prêmios aos sábados, fora do horário normal de trabalho, sendo convidados todos os funcionários
- Criação da Supercopa Anual

Os esforços são reconhecidos e a empresa praticamente atinge a meta de uma ideia por funcionário/ano

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

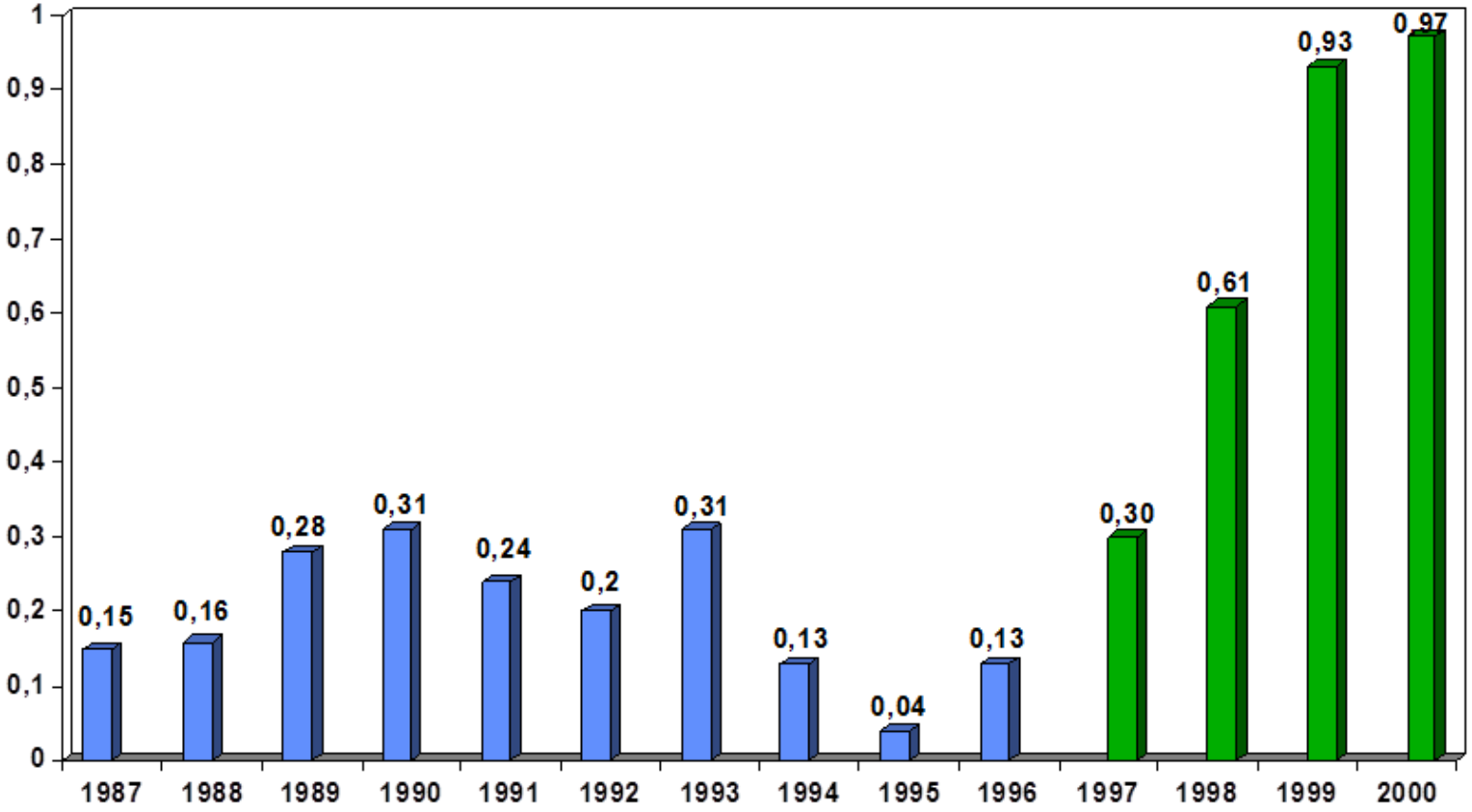
**Relançamento e consolidação (1997 a 2000)** (número de idéias/ano)



# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**Relançamento e consolidação (1997 a 2000)** (ideias por funcionário/ano)



# Projeto Simplificação

## O Salto - 2001

**Descoberta**

- Análise da literatura mostrou, ao contrário do que se imaginava, ser baixo o número de idéias por Inventor
- Benchmarking – BIC (USA) entre 4 e 5 idéias por Inventor ano.

# Projeto Simplificação

## O Salto - 2001

**UTILIZANDO O FERRAMENTAL DA ISO 9000:2000**

**Ação preventiva apontou:**

- Demora no feed back
- Demora na execução

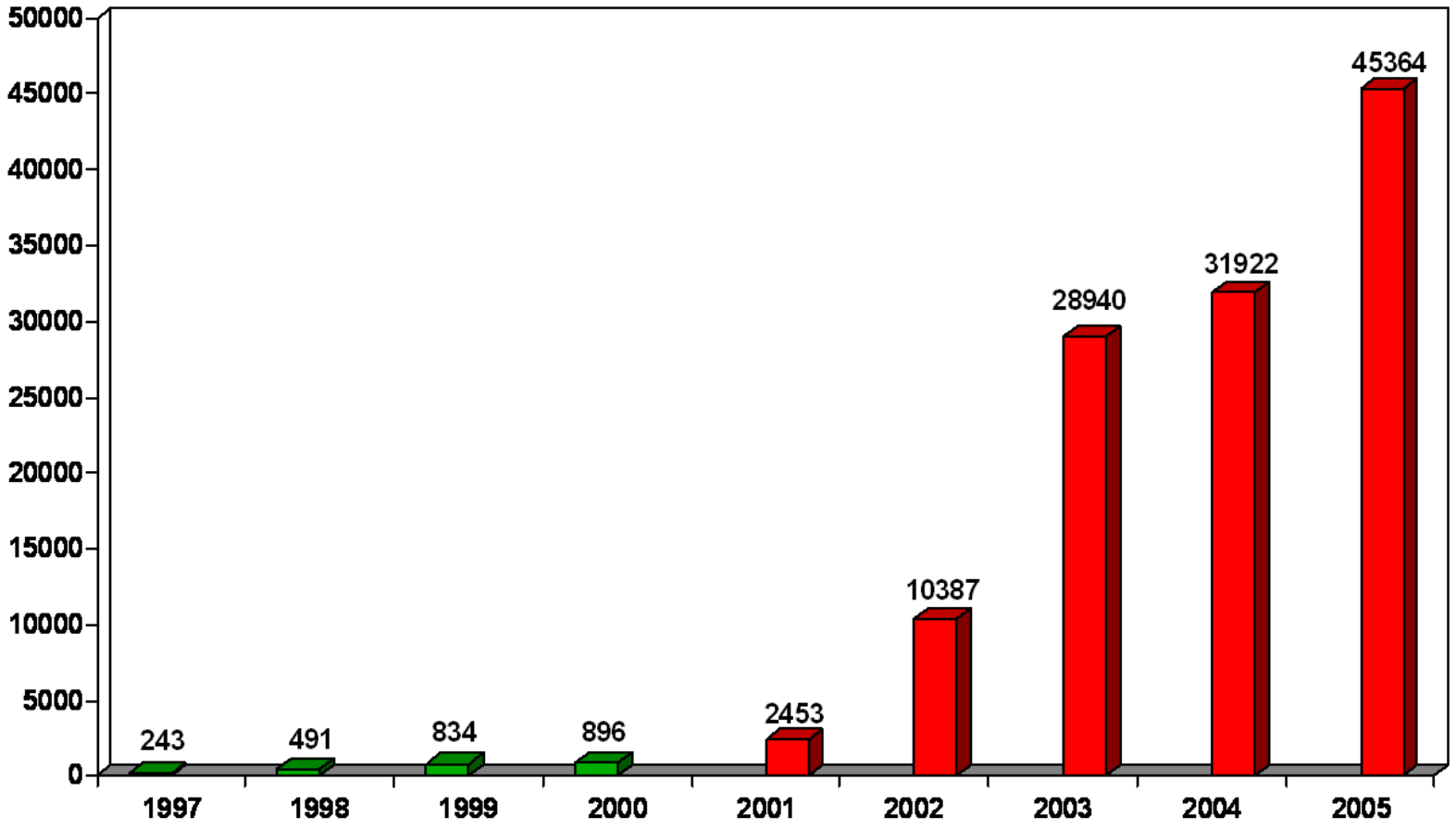
**Ação Corretiva**

- Conscientização do comitê diretivo
- Comprometimento dos Coordenadores
- Esforço concentrado (mutirão) tanto no feed back quanto na execução
- Criação da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal, nas três unidades

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

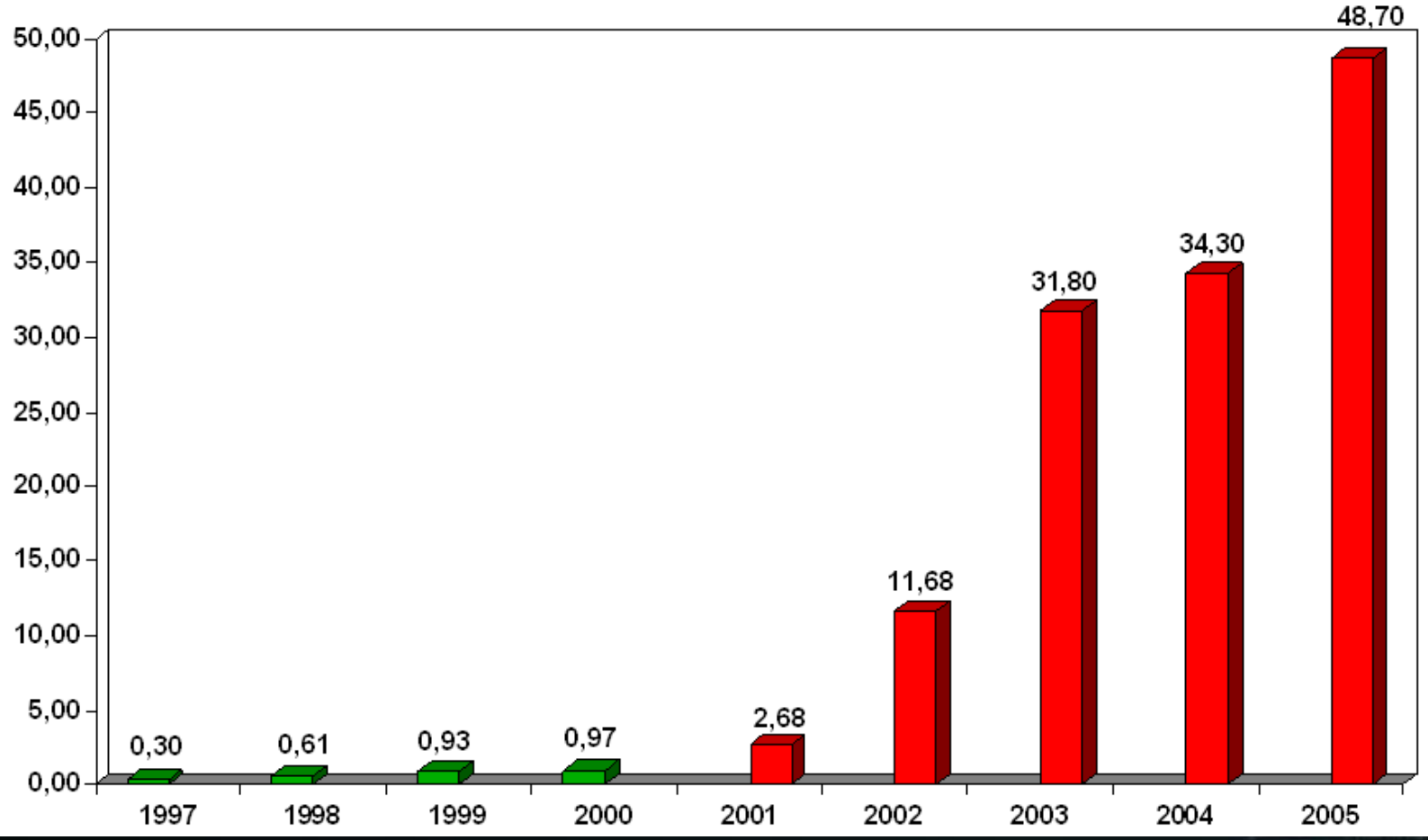
### O Salto - 2001 (número de idéias/ano)



# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

### O Salto – 2001 (ideias por funcionário/ano)



# Projeto Simplificação

**O Grande Salto – 2006**

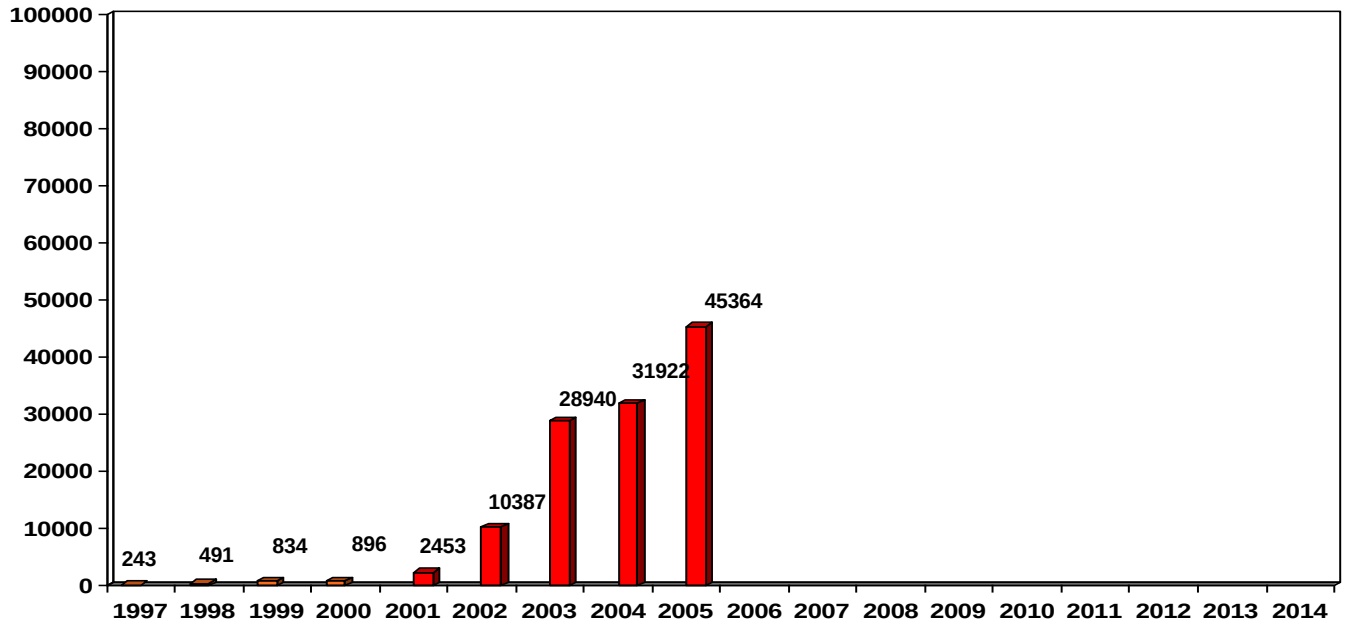
- A partir do final de 2005 a Diretoria toma conhecimento do sistema adotado pela Toyota de registro de idéias executadas.
- As idéias executadas nos últimos 30 dias passam então a ser passíveis de registro no sistema.
- Esse fato que permitiu mais um grande salto no número de idéias e no percentual de aprovação, já que essas idéias já nasciam aprovadas.

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**O Grande salto - 2006**

**(número de ideias/ano)**

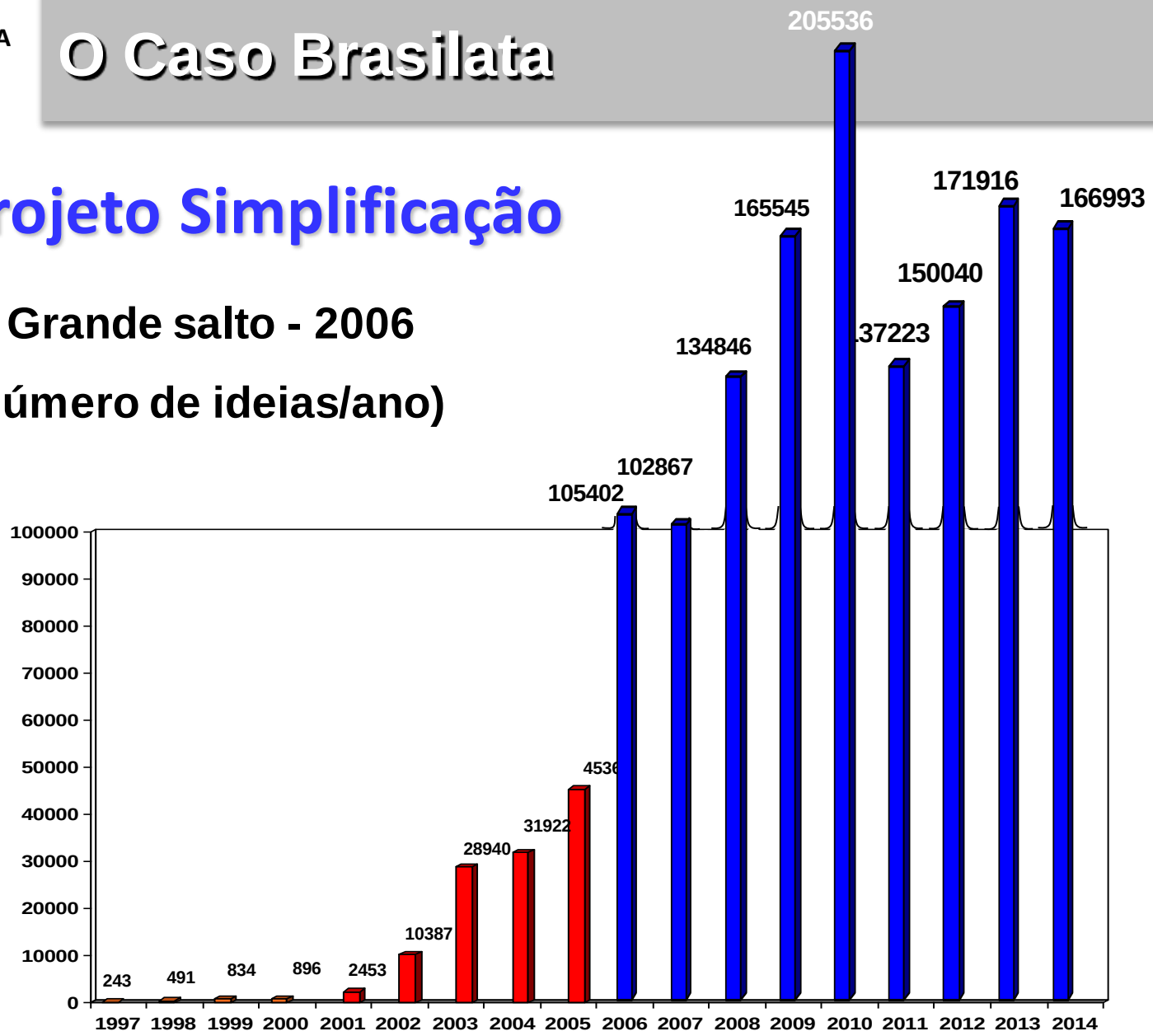


# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**O Grande salto - 2006**

**(número de ideias/ano)**

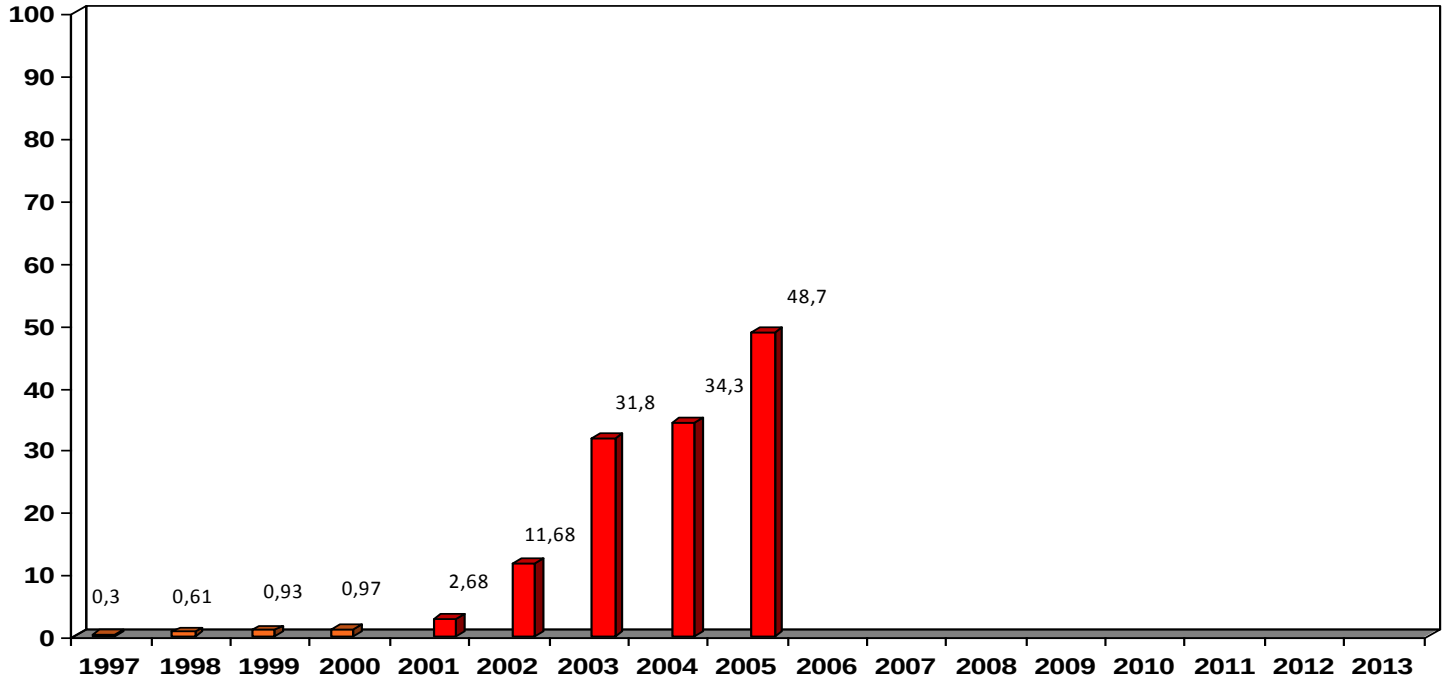


# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**O Grande salto - 2006**

**(ideias por funcionário/ano)**

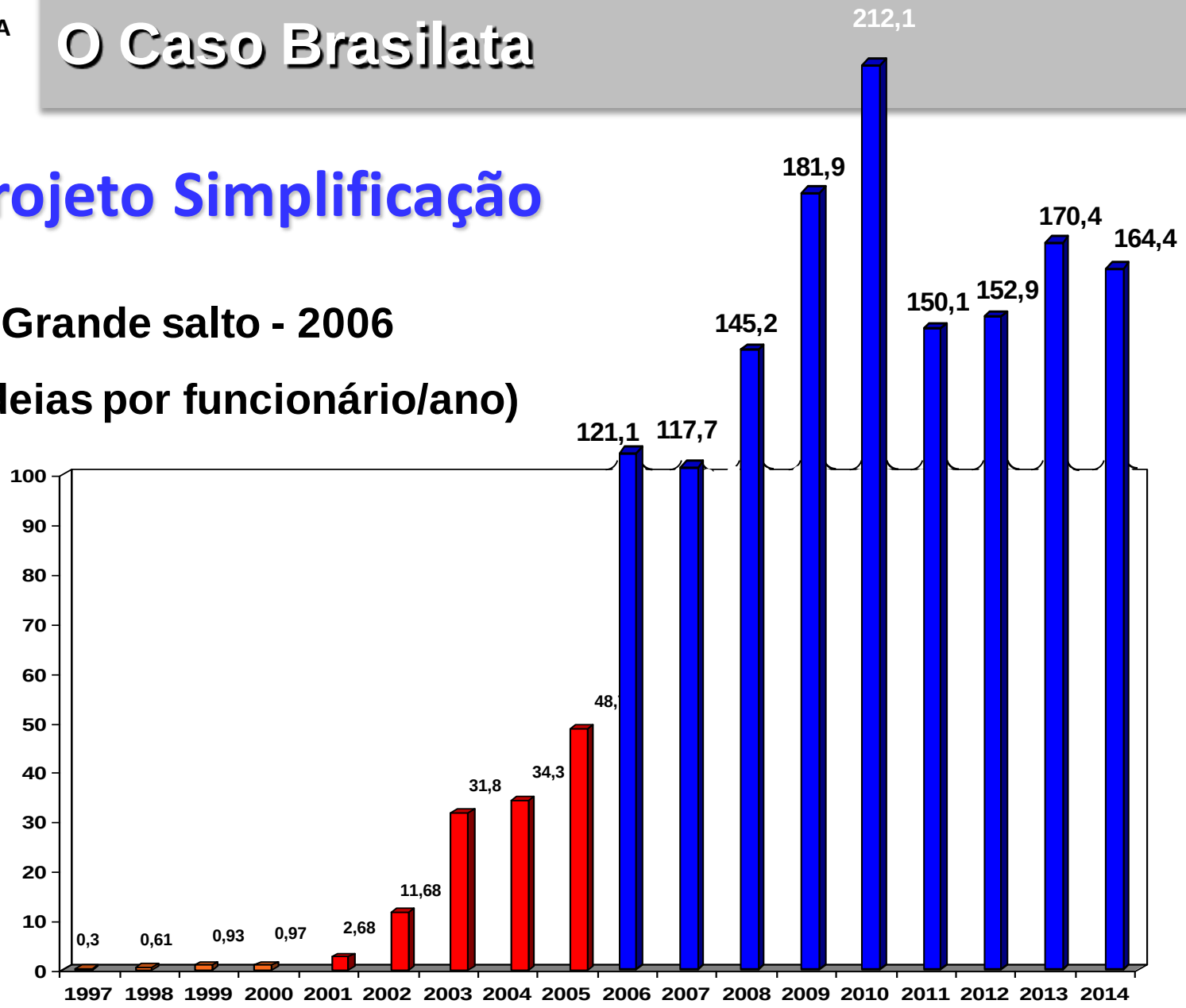


# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**O Grande salto - 2006**

**(ideias por funcionário/ano)**



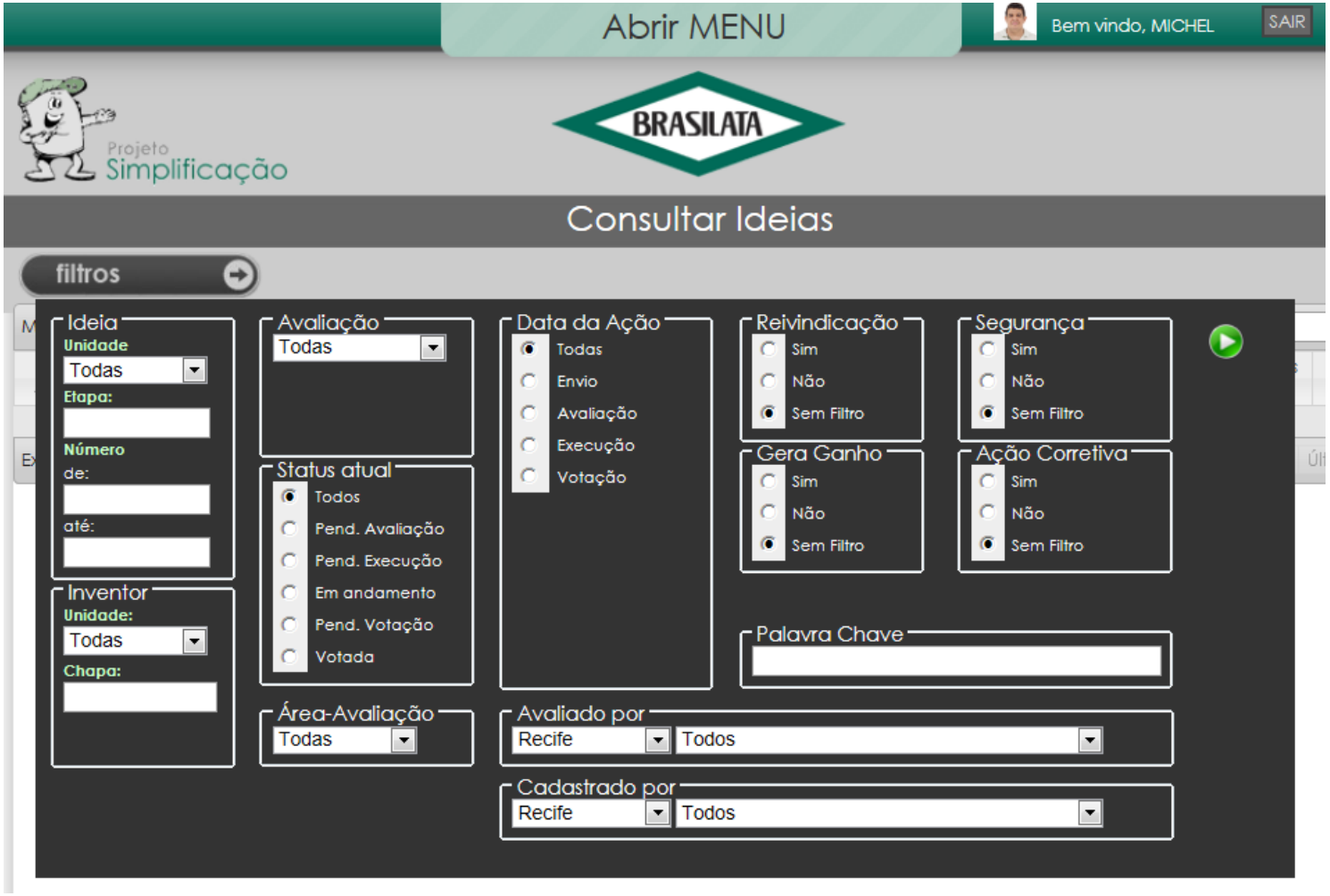
# Projeto Simplificação

**Organização:**

- Administração Descentralizada:
- Cada unidades tem as suas próprias equipes:
  - equipe direta
  - equipe indireta
- A coordenação das equipes é feita pela chefia da Coordenadoria de Desenvolvimento Pessoal da sua unidade.

# Projeto Simplificação

Tecnologia de informação é fundamental - exemplo de Tela do Projeto Simplificação



# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação



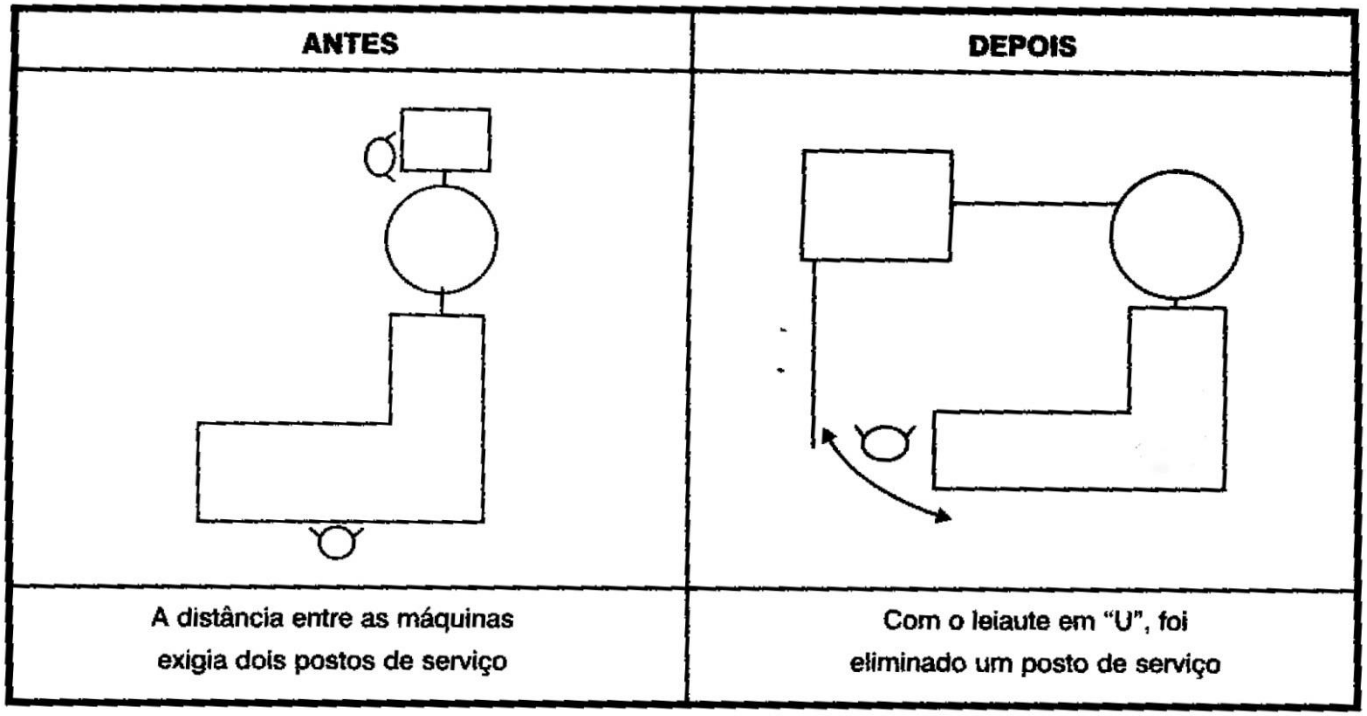



**Figura 3.2**
Idéia nº SP-43.109: mudança de leiaute de prensas.

# Projeto Simplificação

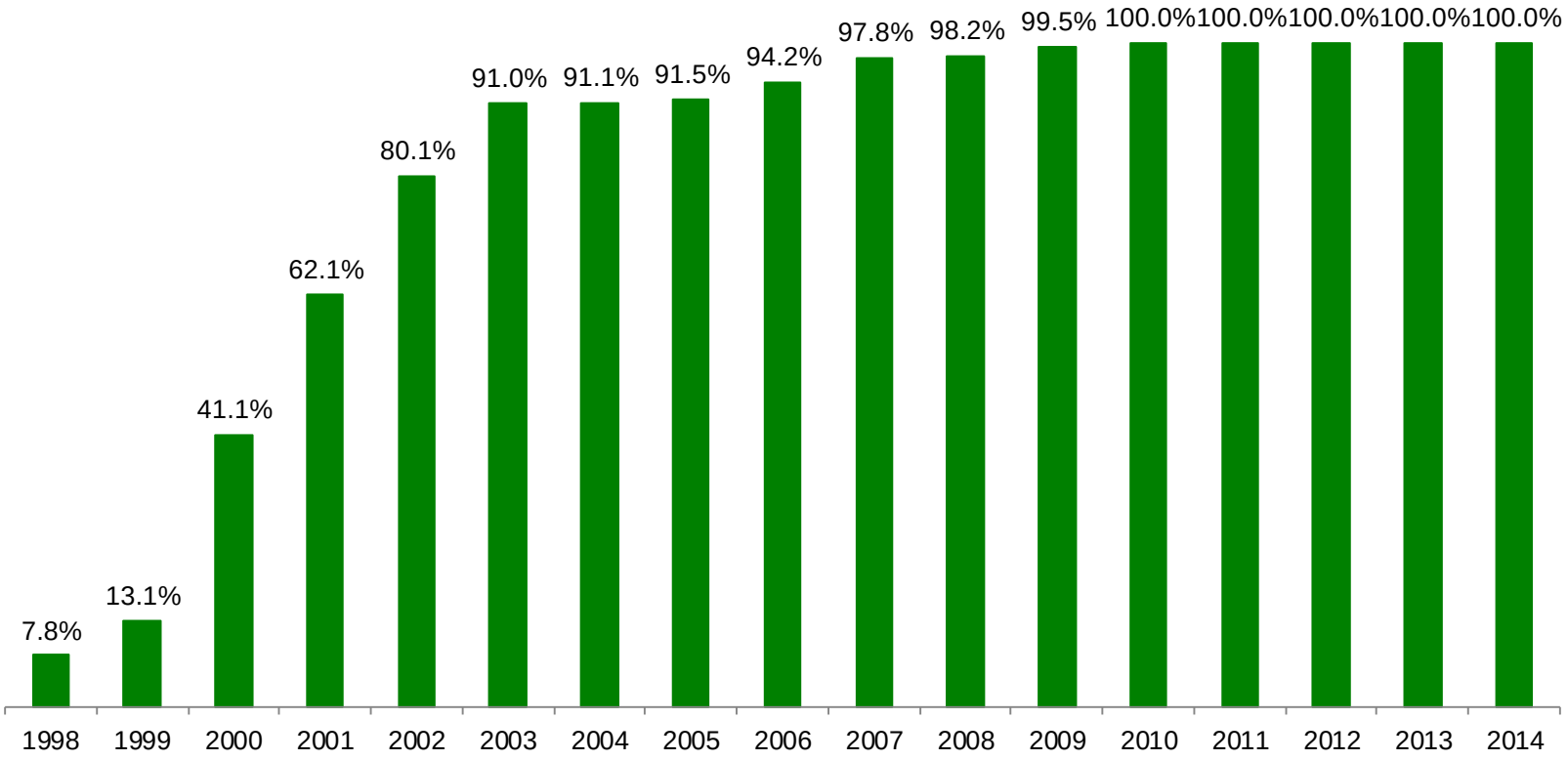
**Projeto completa 25 anos com mais de 1 milhão de ideias recebidas**

Ideia 1.000.000 – Maio/2012

*Ideia: "Aumentar a quantidade de latas menores por pacote"*

# Projeto Simplificação

## Percentual de inventores(*) autores de ideias




(*) Inventores elegíveis para darem ideias: todos menos os que exercem cargos de chefia

# O Caso Brasilata

**A empresa acredita que o objetivo do Projeto Simplificação é a melhoria do clima interno e não o aumento da produtividade, fato considerado como um mero subproduto**

**Meio Inovador Interno**

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**Especialistas americanos em programas de sugestões visitaram várias vezes a Brasilata**

Alan Robinson

Dean Schroeder

# IDEAS ARE FREE

## *How to Get Large Numbers of Great Ideas From Your Front-Line People*

**Dr. Alan G. Robinson**
**Isenberg School of Management**

**Dr. Dean M. Schroeder**
**Valparaiso University (USA)**

***A Special Presentation for Brasilata***
***Sao Paulo, Brazil, December 2, 2010***

© Robinson and Schroeder, 2010

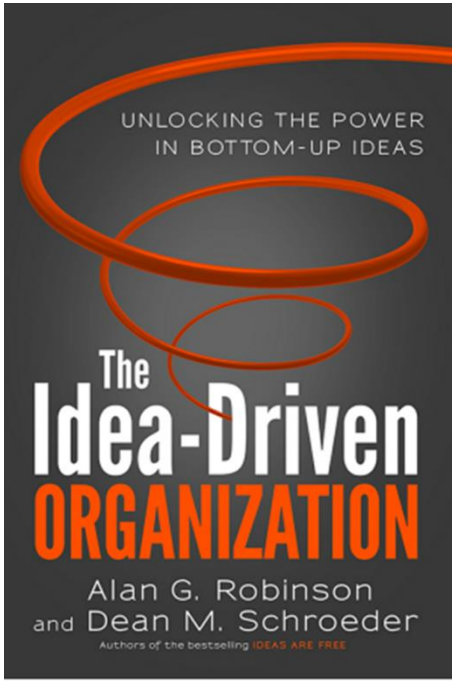
# EXAMPLES OF GOOD IDEA SYSTEMS

| | |
|---|---|
| ***Boardroom Inc.*** | 104 ideas per person per year |
| ***Gulfstream*** | 33 ideas per person per year |
| ***Brasilata*** | 185 ideas per person per year |
| | 90+ percent implemented |
| ***Clarion Hotels – Sweden*** | 67 ideas per employee per year |
| ***Autoliv*** | 123 ideas per employee per year |
| ***Milliken Corporation*** | 115 ideas per employee per year |
| ***Toyota*** | 100 ideas per employee per year |

© Robinson and Schroeder, 2010

# Projeto Simplificação

**Em 2014 os professores Robinson e Schroder lançaram, nos EUA, novo livro sobre programa de ideias:**




O Projeto simplificação da Brasilata foi citado diversas vezes. A Brasilata foi a única empresa brasileira citada entre mais de 60 de todo o mundo.

# O Caso Brasilata

## Idea-Driven Organization - pg. 2 - citação à Brasilata

As an example of an idea-driven organization, let us look at Brasilata, which has been consistently named as one of the most innovative companies in Brazil by the FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), that country's science and development agency. Surprisingly, Brasilata is in the steel can industry, a two-hundred-year-old industry that was viewed as mature before the Soviet Union launched *Sputnik* in 1957. And yet 75 percent of Brasilata's products either are protected by patents or have been developed within the last five years. How can a company in such a mature industry be as innovative as Brazil's more well-known and high-flying technology, aerospace, energy, cosmetics, and fashion companies? Every year, Brasilata's nearly 1,000 "inventors" (the job titles of its front-line employees) come up with some 150,000 ideas, 90 percent of which are implemented.

Building an idea-driven organization such as Brasilata is not easy. There is a lot to know, much of which is counterintuitive. It took almost twenty years for Antonio Texeira, Brasilata's CEO, to build the processes and culture capable of this kind of idea performance. He and his leadership team had no readily available models to follow, no classes they could attend, and no experts to call for advice. They had to figure things out as they went.

# Pessoas e Inovação

As pessoas constituem a única fonte de inovação

É necessário um adequado ambiente na organização para o florescimento da inovação

# O Caso Brasilata

## Projeto Simplificação

**Cultura Brasilata de Gestão de Pessoas**

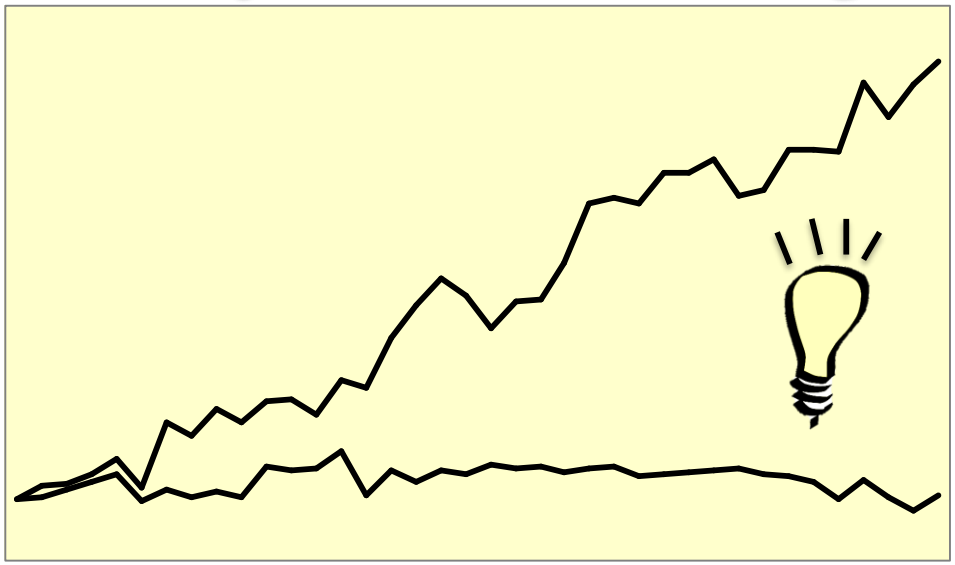
- **A Brasilata acredita que a sua força tem origem no seu pessoal**
- **A partir de 2002 todos os funcionários são denominados inventores**
- **Tolerância a erros (rede do trapezista)**

**ANTONIO TEIXEIRA**

**HSM -** 15/06/2015

# O Caso Brasilata

## Inovação como Estratégia



**Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa implica em não só cuidar bem das pessoas, mas também ouvi-las.**

**A Brasilata contrata as pessoas com a função inventiva.**
**E elas repetem com orgulho frase:**

***NA BRASILATA SOMOS TODOS INVENTORES!***

CÓDIGO DE ÉTICA

O Ser Humano é para a Brasilata um valor acima dos outros.

EMPRESARIAL

A empresa mantém uma relação de emprego de longo prazo o que faz com que as demissões sejam raras e a renovação do quadro de pessoal feita basicamente pelas aposentadorias.

BRASILATA

O FUTURO É HOJE

Edição. 2010

# 5. Conclusões

# Conclusões

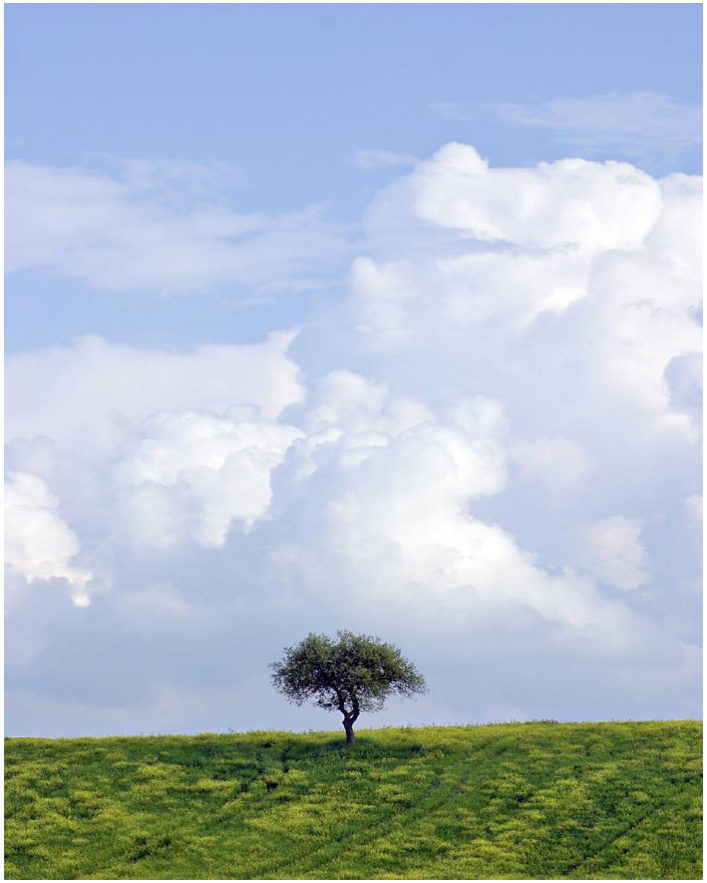
## Intraempreendedorismo

O ambiente interno da empresa inovadora é que motiva o espírito empreendedor. Esse espírito envolve necessariamente as pessoas, afinal o cérebro humano e a sensibilidade humana constituem a mãe de todas as fontes de novas idéias.

Eggon João da Silva, um dos fundadores da WEG, afirma que

*"quando faltam máquinas, você as pode comprar, se não tiver dinheiro pode pedir emprestado; mas homens você não pode comprar ou pedir emprestado, e homens motivados por uma ideia são a base do êxito."*

# Conclusões



## Meio Inovador Interno

Contexto que envolve e dá suporte às Pessoas e ao Processo de Inovação

Resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente inovações

# Conclusões

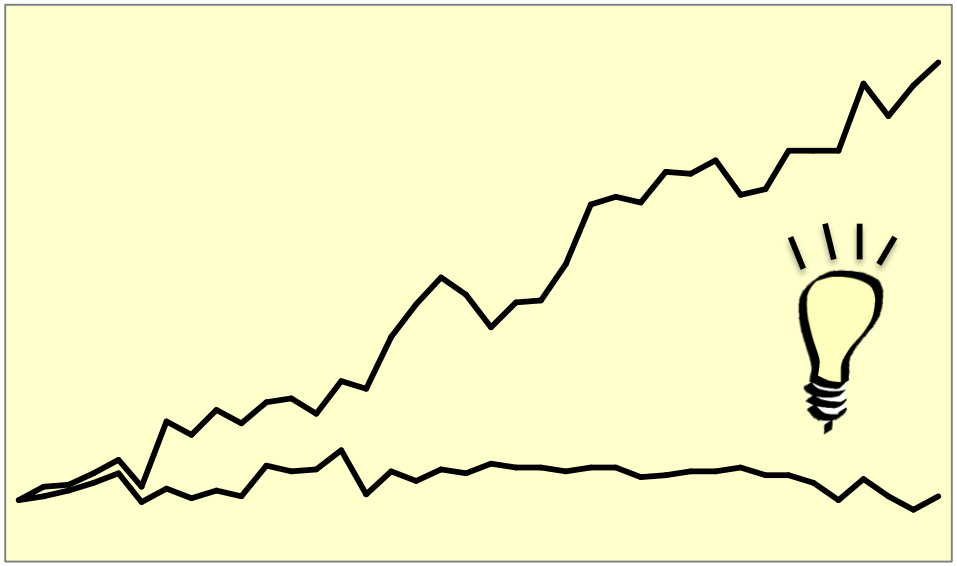
## Programas de Captação de Ideias e Meio Inovador Interno

Os programas de captação de ideias têm o mérito de incentivar o empreendedorismo dos funcionários e com isso estimular o ambiente interno para as mudanças.

Dessa forma, esses programas são propulsores de um processo para construir um ambiente que permita à organização a produção sustentável de inovações.

# Conclusões

## Inovação como Estratégia

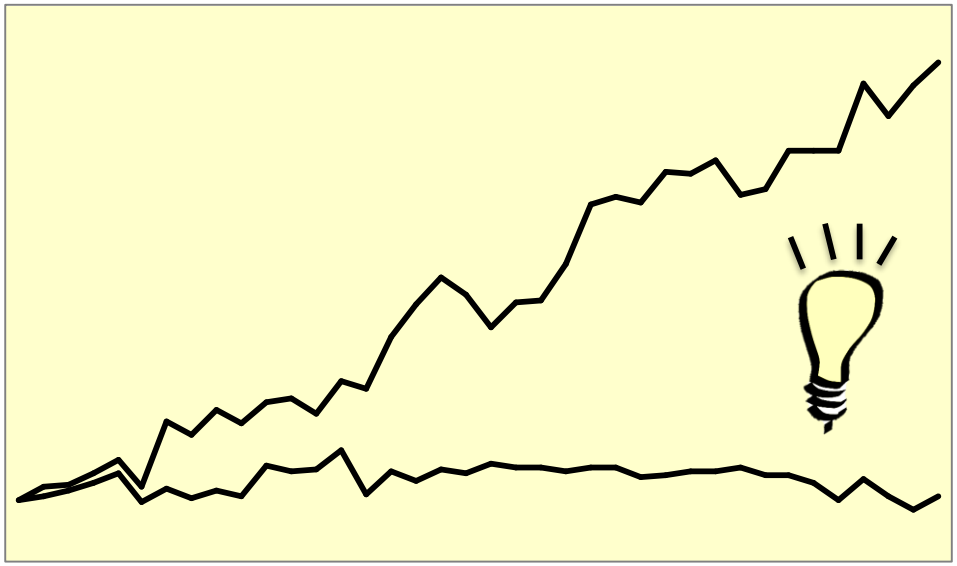


**Uma Liderança Mobilizadora é o fator chave para a criação e a manutenção do**

*MEIO INOVADOR INTERNO*

# Conclusões

## Inovação como Estratégia



Ter inovação como parte essencial da estratégia da empresa implica em buscar a criação e a manutenção do ***MEIO INOVADOR INTERNO***

**Essa é uma atribuição do CEO**

Antonio Carlos Teixeira Álvares
teixeira@actapar.com.br

# OBRIGADO