

**Área Temática: Administração Geral**

## **Empreendedorismo Corporativo: As Lições da premiada Brasilata S/A**

### **AUTORES**

**LEONEL CEZAR RODRIGUES**

Centro Universitário Nove de Julho

leonelcz@gmail.com

**ALEXSANDRO PEREIRA**

Centro Universitário 9 de Julho UNINOVE

apereira@mtrolog.com.br

**VALÉRIA RISCAROLLI**

Universidade de São Paulo

riscarollival@hotmail.com

**EMERSON ANTONIO MACCARI**

Centro Universitário 9 de Julho UNINOVE

maccari@uninove.br

### **Resumo**

Tanto empresas de base manufatureira, quanto empresas de base tecnológica estão descobrindo o valor do empreendedorismo corporativo como um dos mais importantes mecanismos organizacionais para construir a capacidade competitiva de seus negócios. O presente estudo artigo tem por objetivo analisar e caracterizar as estratégias corporativas utilizadas pela Brasilata – Embalagens Metálicas S/A, uma das mais premiadas empresas brasileiras por suas inovações, por estimular o empreendedorismo corporativo em sua organização. O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, com coleta de dados originados na entrevista pessoal com o diretor superintendente da empresa, na observação dos processos, normas e procedimentos internos e na busca, de informações em documentos e relatórios da empresa. Os principais resultados do estudo mostram que desde que implantou e implementou estratégias corporativas de estímulo ao empreendedorismo corporativo, há cerca de dez anos, a Brasilata tem tido um crescimento constantemente, com um aumento de produtividade da ordem de 81%, tem examinado cerca de 46.000 idéias e depositado 6 patentes, que são responsáveis por 75% de seu faturamento anual. Isto leva à conclusão de que, na Brasilata, não apenas o modelo de estímulo ao empreendedorismo é adequado, mas também comprova a teoria geral de que este tipo de empreendedorismo é crítico para criar vantagens competitivas para as empresas que o adotam.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo corporativo; estratégia corporativa; intra-empreendedorismo

### **Abstract**

Manufacturing and technology based enterprises are finding the value and importance of corporate entrepreneurship as one of the most important organizational mechanisms to increase their ability to compete in the market. This paper targets at analyzing and characterizing corporate strategies practices by Brasilata – Embalagens Metálicas S/A, one of the most awarded Brazilian enterprises, because of its innovations, to stimulate corporate

entrepreneurship within its organization. The research method for this case study, with collect data originated in a personal interview with Brasilata Superintendent Director, with observation of process, norms and internal procedures and searching the enterprise's documents and reports. Main results show that since the implementation of corporate strategies to stimulate intrapreneurship, some ten years ago, Brasilata has grown constantly, increasing its productivity at a rate of 81%, examining about 46,000 new ideas and registered 6 patents, which alone account for 75% of the enterprise annual revenues. This leads to the conclusion that, at Brasilata, not only the used model to stimulate entrepreneurship is critical to create competitive advantages for the enterprises that adopt it.

**Key-words:** corporate entrepreneurship; corporate strategy; intraentrepreneurship.

## 1 Introdução

A constante geração de soluções a problemas comuns pode ser percebida não somente como obra do homem, mas também como uma fórmula da natureza. O estudo da história mostra que de maneira geral, estar em transformação é uma das coisas constantes nos sistemas.

Percebe-se que sistemas que nunca se transformam e se adaptam, tendem ao desaparecimento ao longo do tempo. Esse processo, observado e descrito por Darwin nos seres vivos é perceptível também nas organizações. Empresas sem inovação ou renovação estão destinadas à obsolescência e ao conseqüente desaparecimento. Se a história ilustra tais fatos, o século XX tem mostrado apenas a aceleração deste processo, com a criação e destruição de inúmeras técnicas, empresas, processos e sistemas.

Portanto, entender de que forma as organizações se adaptam, por meio da geração de inovações e, como pode ser planejada a inovação, torna-se uma clara vantagem para os sistemas que procuram se perpetuar, como é o caso das organizações. Desta forma, à administração cabe estudar tais fenômenos visando a dar às organizações maior capacidade de criar mecanismos que a ajudem a adaptar-se e suceder.

De outro lado, quanto mais consolidada a empresa, maior seu nível de regramento e divisionalização do trabalho. Isto cria condicionamentos burocráticos que desmotivam e engessam profissionais talentosos e inovadores. Sem capacidade de inovação, a empresa fica despreparada para evoluir, para enfrentar momentos de crise e para competir no dia-a-dia. No entanto, a organização competitiva é aquela cujos gerentes dão espaço à criatividade de suas equipes, particularmente incentivando o surgimento de intra-empresendedores e de empresenedores corporativos como agentes de inovação.

O presente trabalho está focalizado no processo de incorporação e de estímulo à inovação nas empresas, principalmente através do estudo do empresenedor cooperativo ou intraempresenedor. Neste sentido, pretende-se, num estudo de caso específico, apontar e compreender de que forma a empresa selecionada para o estudo, busca direcionar ações que estimulem a presença do intraempresenedor, ou empresenedor cooperativo, como agente de inovação.

Até recentemente, o estudo do empresenedorismo centra-se, quase que exclusivamente no empresenedor independente. Este é aquele que, segundo Filion (1993) é capaz de sonhar, desenvolver uma visão para suas idéias e transformá-las em realidade. Supondo tais fundamentos, a visão de empresenedorismo de Dornelas (2003), significando fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valores, complementa a visão de Filion.

Hoje, porém, não é mais preciso sair da empresa e montar seu próprio negócio para ser empresenedor. Qualquer pessoa pode ser empresenedora, sem sair de sua empresa (PINCHOT III, 1989). Basta, para tanto, que as empresas interessadas em empresenedorismo

interno, desenvolvam mecanismos de estímulo ao empreendedorismo corporativo. Para isso, as empresas precisam desenvolver estratégias corporativas adequadas, apropriar estruturas, sistemas, recursos humanos e mecanismos que estimulem a presença de empreendedores dentro de seu ambiente interno. Empreendedorismo assim construído é denominado intra-empresarial ou empreendedorismo corporativo (PINCHOT III, PELLMAN, 2004).

## 1.1 Problema e Objetivo

As empresas da era pós-industrial (DRUCKER, 2002) vivenciam um momento de hiper-competição. Segundo uma pesquisa da Georgescu (1998) visando à identificação do porque do crescente nível de competição no mercado mundial, uma das razões mais fortes apontadas pela pesquisa é devida ao baixo nível de aceitação de produtos criados e disponibilizados aos mercados. A pesquisa constatou que não mais do que 70% dos produtos disponibilizados aos consumidores realmente acabam sendo consumidos e sendo comercialmente viáveis. Os outros 30% são sistematicamente retirados do mercado, por falta de interesse de consumo.

A batalha pelos mercados saiu do campo dos preços, simplesmente e hoje localiza-se na capacidade de inovação das empresas. A pressão pela personalização, tornou os produtos de menor preço e qualidade relativa menos atrativos. Por outro lado, esta mesma tendência, requer das empresas, cada vez maior capacidade de inovar, seja em produtos, seja em processos, seja em negócios.

Vive-se hoje, segundo a [World Future Society \(2006\)](#) a era da inovação. Esta é caracterizada por um elevado nível de competição empresarial, pela forte dependência da informação, pela horizontalização dos negócios e pelo novo papel do homem na empresa (o de criador), pelo uso de tecnologias inteligentes e pela grande necessidade de inovação. Até recentemente, o papel do homem era funcional, já que a tecnologia mecânica era responsável pela produção. Com o advento de tecnologias inteligentes (Computer Aided Design – CIM) comandadas de forma integrada e a pressão pela personalização de produtos, o homem passou a exercer um papel mais criativo, isto é, o de responsável pelas idéias inovadoras. Estes são exatamente os empreendedores corporativos. Assim, para competir com vantagens, as empresas modernas precisam estimular o empreendedorismo corporativo em seu corpo de funcionários.

Desta forma, é objetivo deste artigo, estudar as práticas de estímulo ao empreendedorismo corporativo, numa empresa selecionada. Para tanto, pretende-se, a partir do estudo dos procedimentos de estímulo ao empreendedorismo corporativo, identificar as políticas, diretrizes e ações de estímulo, voltados ao empreendedorismo corporativo, na empresa Brasilata S.A., como estudo de caso para este trabalho.

Estudos desta natureza, apesar de não serem conclusivos, podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais e para o corpo de conhecimentos sistematizados em empreendedorismo. Ainda que o empreendedorismo corporativo encontre-se em fase incipiente a validação de modelos conceituais e comportamentos empreendedores, o estudo de políticas e diretrizes de estímulo ao empreendedorismo corporativo é importante mecanismo de subsídio às corporações interessadas em iniciar ou aperfeiçoar sua capacidade de inovar, tornando-se imune às pressões competitivas de seu ambiente de operação.

## 2. Fundamentação Teórica

Um dos fundamentos do empreendedorismo, seja ele independente ou corporativo, é a inovação. Ao empreendedor independente, inovação é importante porque lhe permite transformar em realidade seu sonho. Ao empreendedor corporativo, inovação é importante

porque esta é a razão de seu esforço. Assim, aborda-se aqui primeiro a questão da inovação e sua importância no contexto do evento empreendedor.

## **2.1 Inovação**

Aparentemente é sem propósito discutir a importância da inovação para as empresas quando se considera que elas sequer existiriam se todos os processos que hoje são corriqueiros dentro das mesmas não tivessem sido primeiramente inventados e implementados. Essas invenções eram as inovações de então e aquelas que se mostraram vantajosas marcaram os ciclos econômicos de suas épocas.

Schumpeter (1982), um dos primeiros economistas a discutir a inovação como veículo restaurador da economia e a apostar na recuperação econômica de setores por meio da inovação, percebeu que o ciclo econômico tenderia ao equilíbrio, levando à estagnação do crescimento da economia, se não houvesse um elemento de desequilíbrio que funcionasse como fator impulsionador da mudança. Segundo ele, a inovação seria o fenômeno fundamental que provocaria mudanças e desajustes no ciclo econômico.

Em 1800, o francês J. B. Say descreveu o empreendedor como aquele indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Pinchot III(1978) , consultor de empresas da Harvard Business School, percebeu que o empreendedor descrito por Schumpeter não era apenas aquele indivíduo que constrói uma empresa, mas também aquele que dentro das estruturas corporativas existentes age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as invenções necessárias aos mais variados processos. Pinchot III; Pellman (2004) foi o criador do termo Intrapreneuring, popularizado na década de 80, para designar a classe de profissionais que, trabalhando dentro das organizações, agem como verdadeiros empreendedores, assumindo riscos, persistindo na defesa de seus projetos e criando fórmulas alternativas para a solução de desafios.

Segundo as conclusões de Pinchot III; Pellman (2004), as corporações perdiam oportunidades de melhorar sua competitividade porque a cultura empresarial, essencialmente avessa a mudanças, estimulava aquelas pessoas dentro da organização que seriam potenciais empreendedores a desistir dos projetos inovadores ou a abandonar as empresas para implementá-los.

Percebendo que o intraempreendedor é um aliado interno importante para gerar inovações que mudam a situação competitiva das empresas e simultaneamente, considerando a capacidade empreendedora como um conjunto de competências a serem desenvolvidas, algumas empresas estão desenvolvendo tentativas de estimular a atitude empreendedora entre seus funcionários. Este é, na realidade, um dos grandes desafios da administração contemporânea, na qual os gerentes devem se conscientizar para assumirem a postura de patrocinadores dos intraempreendedores, dando-lhes uma direção e funcionalidade dentro da corporação. Para entender-se o intra-empreendedor, no entanto, é necessário considerar antes as características do empreendedor independente.

## **2.2 Empreendedorismo - Generalidades**

A raiz da palavra empreendedor remete-nos ao início do milênio passado onde, segundo Vérin (1982), entrepreneur era o agenciador de brigas (duelos medievais). A palavra evoluiu para chefe de milícia, no século XVII e no século XVIII, passou para a área econômica, significando aquele que se responsabilizava por um projeto: comprava matérias primas, transformava-as e as vendia a terceiros.

Um dos primeiros modernos para a palavra “empreendedor” foi proposto pelo economista francês Jean Baptiste Say na primeira metade do século XIX, como aquele que capaz de gerar recursos econômicos num setor de baixa produtividade econômica e transformá-lo num setor de alta produtividade econômica. O termo “entrepreneur” foi incorporado à língua inglesa no início do século XIX.

Empreendedor, no entanto, foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter em 1934 como sua tese de doutorado transformada em livro. Segundo Schumpeter (1982) empreendedor é uma pessoa que, por meio de inovações, consegue alterar o perfil econômico de sua empresa e setor. Em 1978, Pinchot III introduziu o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa que empreende ou inova, mas dentro de uma organização.

### **2.3 Empreendedorismo - Conceitos**

Explorar novas oportunidades com os recursos disponíveis, esta é a principal característica da capacidade empreendedora. Empreendedores exploram oportunidades que estão contidas em conceitos, idéias, e que se traduzem em produtos ou serviços tangíveis, resultando em conquista e lucro de mercado. Fillion (2000) considera que os comportamentalistas foram os dominadores do conhecimento sobre o perfil do empreendedor, na segunda metade do século passado, coincidindo com o progresso da ciência do comportamento humano, onde a questão central estava em identificar quem realmente era o empreendedor e como ele se comportava.

Desde então, surgiram inúmeras pesquisas voltadas à definição das características e traços da personalidade do empreendedor, como ele age e reage. Afinal as pessoas estão em processo constante de mudanças em seu perfil e em suas necessidades. Seus comportamentos, valores e expectativas refletem tais atitudes.

Como foi visto no item anterior o empreendedorismo é, na atualidade, um assunto que desperta o interesse de pesquisadores e estudiosos de diversas áreas, sendo que para Bastos e Bastos (1999), os trabalhos sobre empreendedorismo podem ser realizados sob três óticas: do pensamento econômico; da abordagem psicológica e da abordagem de comportamento social. Constatou-se que cada área direciona o seu foco de estudo dando ênfase a diferentes aspectos, contribuindo para uma variedade imensa de teorias.

Para Fillion (1991), o empreendedor é o que imagina, desenvolve e realiza visões. Para o autor, em todas as suas pesquisas sobre o perfil do empreendedor, há quatro características básicas que tornam único em sua categoria. Primeiro, todo empreendedor tem um sonho, uma idéia. Segundo, todo empreendedor é capaz de ter visões com suas idéias, isto é, projetar-se no futuro e imaginar o como estará seu evento empreendedor. Terceiro, todo empreendedor é capaz de realizar ou transformar suas idéias em um negócio real. E quarto, todo empreendedor é acima de tudo um líder nato.

Pati (1995) apresenta uma longa lista com mais de quinze características distintas de um empreendedor bem-sucedido, que envolvem habilidades intra e interpessoais. Nesta mesma linha trabalharam Vries; Manfred (2001), explicitando em grande detalhe várias características comportamentais dos empreendedores.

Mas talvez tenha sido McClelland (1961) um dos pesquisadores mais destacados a detalhar o perfil do empreendedor. O autor destaca nos empreendedores a necessidade de realização como característica do empreendedor, que o leva a nunca parar de trabalhar, sempre motivado pela vontade de fazer aquilo de que gosta. Essa necessidade de realização dirige a atenção do indivíduo, para que execute, da melhor maneira possível, suas tarefas, de forma a poder atingir os seus objetivos e a ser eficaz naquilo a que se propõe fazer. Este autor enfatiza os aspectos de atitudes como criatividade e intuição. Uma das grandes recomendações de McClelland (1961) foi de que as nações deveriam valorizar os

empreendedores, pois quanto maior fosse esse valor, tanto maior seria o número de jovens que procurariam, imitar modelos empreendedores como opção de carreira.

Se há uma particularidade em cada área que trata do empreendedorismo, há um ponto comum entre elas, seja na economia, na psicologia, na educação, na saúde ou nas demais áreas: o empreendedorismo como processo sempre está associado ao homem. É ele que “faz” o empreendedorismo, que inova, que dá dinâmica ao processo, que compartilha conhecimentos, que gera novas idéias, que supera desafios e usa a criatividade para resolver problemas. Por isso, segundo Farrel (1993), a personalidade do empreendedor tem um papel decisivo na configuração da cultura, dos valores e do comportamento social em sua organização.

## **2.4 Intra-Empreendedorismo ou Empreendedorismo Corporativo**

O termo intraempreendedorismo (*Intrapreneuring*, em Inglês) foi introduzido por Pinchot III; Pellman (2004), mas este assunto tem sido também abordado por Kanter (1982) e Birkinshaw (1997). Mais recentemente, a teoria da resiliência empresarial proposta por Reinmoeller; Baardwijk, (2005), a ambidextridade organizacional de Birkinshaw; Gibson (2004) e as relações intra-empreendedores versus gerentes de linha de Austin; Nolan (2007), dão novas abordagens e maior amplitude às idéias iniciais de Pinchot III; Pellman (2004) e Kanter (1982).

O empreendedorismo corporativo surge dentro da empresa como uma nova filosofia de trabalho, capaz de fomentar a iniciativa individual de tal maneira que os talentos identificados por suas idéias fazem a diferença, na capacidade competitiva da empresa. Por isso, muitas empresas estão começando a despertar para a importância de estimular o lado empreendedor de seus colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas e iniciar novos projetos internos em diversas esferas, estimulando a inovação.

Essa abordagem centra-se no indivíduo dentro da organização e sua propensão a atuar de maneira empreendedora, bem como nos meios de se promover tal comportamento. Com base na premissa de que as grandes empresas podem e devem se adaptar a um ambiente competitivo como constantemente volátil, estudiosos do empreendedorismo corporativo, tais como Peters e Waterman (1982), Ghoshal e Bartlett (1999), Kanter (1989), e Tushman e O'Reilly III (1997) sugerem que essa adaptação se deva dar por meio de mudanças na cultura e dos sistemas organizacionais. Tais mudanças induziriam os indivíduos dentro das organizações a agirem de maneira empreendedora, permitindo de uma maneira mais aberta dentro da organização, que se multipliquem o número de idéias a serem exploradas e a qualidade dos projetos que resultariam dessas idéias (IBIE, 2006).

## **2.5 Formação da Cultura Empreendedora na Organização.**

Uma empresa se organiza com base em seus valores, crenças, procedimentos e atitudes. Este conjunto é o que define sua cultura, a qual é partilhada por todos que dela fazem parte. Este sistema de viver e se organizar é que define o perfil empreendedor de uma organização. Ou seja, o empreendedor corporativo é fruto da cultura empresarial ao qual ele está inserido e esta cultura é decorrente de seu conteúdo histórico (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; DRUCKER,2002).

Drucker (2002), alertava os empresários que uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor, provoca em seus empregados uma incessante busca pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo ou processo, um constante aperfeiçoamento, uma conduta que leve à uma vantagem competitiva, é a dedicação e o comprometimento, não só do corpo funcional, mas, principalmente, com o patrocínio da alta direção

Para que uma empresa torne o espírito empreendedor parte do dia-a-dia, é necessário que sua cultura esteja alinhada aos objetivos traçados em suas estratégias, da mesma forma que se faz necessária a utilização de instrumentos e ferramentas adequadas à formação desta cultura. A cada instante cria-se algo novo, sem muitas vezes perceber que se está criando, é uma forma de inovar, de formar uma cultura empreendedora (FARREL, 1993).

Farrel (1993) aponta empresas conhecidas mundialmente que adotam práticas empreendedoras por excelência, como a Walt Disney, a IBM, a 3M entre outras. Na 3M, por exemplo, qualquer colaborador que desenvolve uma nova idéia que gere um novo produto, tem a oportunidade dirigir e coordenar as ações correspondentes a este produto, com incentivo e apoio da alta direção, o que faz com que a 3M seja considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo e com alta participação de novos produtos.

## **2.6 Escopo do Empreendedorismo Corporativo**

O conceito de empreendedorismo corporativo tem sido foco de pesquisas acadêmicas nas últimas três décadas, e foi definido em sua forma mais abrangente como sendo: “(...) a combinação de inovação, renovação e esforços de *Venturing* da organização” (ZAHRA, 1995, p. 227). Inovação envolve criar e introduzir produtos, processos e sistemas organizacionais renovação significa a revitalização das operações da empresa por meio da mudança do escopo de seus negócios. *Venturing*, segundo Zahra (1995, p. 227) significa “entrar em novos negócios expandindo as operações para novos mercados.”

A literatura que segue essa abordagem sobre o assunto – ou seja, a de utilizar os resultados do empreendedorismo para defini-lo – tem examinado o empreendedorismo corporativo como meio de expansão por meio de novos produtos ou novos negócios e também os fatores de sucesso ou insucesso de tais empreendimentos (JENNINGS; LUMPKIN, 1989). A busca por novas oportunidades por si só significa que a estratégia corporativa não se restringe apenas a criar novas oportunidades em mercados existentes, mas inclui também a entrada de forma criativa em novos mercados (BLOCK; MACMILLAN, 1993).

De modo a deixar clara a contribuição do empreendedorismo corporativo para a criação de valor, Zahra ressalta que o empreendedorismo corporativo cria valor aos acionistas. Deve ser estimulado por que apóia ao crescimento corporativo e individual, dando aos funcionários uma oportunidade às suas habilidades criativas, aumenta e agiliza respostas ao mercado e desenvolve uma cultura organizacional de suporte à colaboração interfuncional. Das observações de Zhara ficam também evidentes os aspectos financeiros decorrentes da criação de valor para se avaliar o empreendedorismo corporativo de maneira correta.

No estudo do empreendedorismo corporativo aparecem, quatro abordagens básicas: o perfil do intraempreendedorismo, a inovação e implicações de mudança organizacional, a viabilidade comercial das inovações e, por fim, o *Corporate Venturing*, a formação de um novo negócio interna (projeto corporativo) ou novo negócio externo (nova empresa). Como um dos fundamentos do empreendedorismo corporativo é a inovação, a ela estará sempre associado o *corporate venturing* interno ou externo. Por isso chama-se atenção para esta área de estudos associada ao empreendedorismo corporativo e à inovação, que ainda está em formação, mas que tem grande potencial de exploração como origem de novas concepções de negócios (SULL, 2004).

## **3. Metodologia**

Este trabalho foi desenhado como um estudo de caso, de forma a permitir uma análise de dados do ambiente de uma empresa selecionada, de forma exploratória, acerca das características básicas da gestão baseada na capacidade empreendedora da empresa. A coleta

dos dados foi realizada segundo o protocolo de coleta, análise e interpretação de dados qualitativos obtidos no estudo do caso, de acordo com Yin (2005).

A pesquisa assim desenhada permite o aprofundamento, verificação e análise dos conceitos teóricos no ambiente organizacional (Gil,1996). Para a coleta dos dados, utilizou-se de um roteiro de entrevistas, coletou-se informações de documentos e relatórios internos da empresa e informações de observação das rotinas e processos internos. O sujeito social utilizado para a entrevista foi o Diretor Superintendente da empresa, Sr. Antônio Carlos Teixeira Álvares.

Para este caso específico, a pesquisa foi realizada na empresa Brasilata Embalagens Metálicas S.A. Desta forma é possível compor um conjunto de informações relevantes à formação e organização deste documento, os quais estão apresentados a seguir:

## **4 Análise e Interpretação dos Resultados**

### **4.1 Histórico da Brasilata Embalagens Metálicas S/A**

No ano de 1955, nascia em São Paulo a Indústria e Comércio de Estamparia Brasung Ltda, que produzia tampinhas de folha-de-flandres para embalagens de cosméticos. Três anos depois, a empresa tornou-se uma sociedade anônima e passou a fabricar latas para biscoitos e eletrodos. Em 1965, a compra da Estampbrás significou a inclusão do seu departamento litográfico e o início da produção de latas para tintas e produtos químicos. Naquele mesmo ano, sua razão social foi alterada, surgindo pela primeira vez o nome Brasilata. A partir daí, não parou mais de crescer.

O grande crescimento econômico da década de 70 foi outro fator importante na vida da empresa. Aproveitando o momento, adquiriu a Metalúrgica Brasilina SA, tradicional fabricante de latas em São Paulo. No início dos anos 80, a Brasilata diversificou-se geograficamente, adquirindo as instalações da empresa gaúcha Killing Reichert SA. Metalgráfica. Este investimento estratégico significou também a ampliação da sua linha de produtos, com a introdução dos baldes cônicos e cilíndricos. No ano de 1992, implantou a sua terceira unidade fabril, em Rio Verde - GO. Em 1999, a Brasilata adquiriu as linhas de aerossóis da Crown Cork Embalagens, instalando-as em sua unidade fabril em Estrela-RS então recém ampliada.

Os valores da Brasilata são claramente definidos e divulgados. Em sua filosofia, destaca-se o compromisso de longo prazo com acionistas, funcionários, clientes e fornecedores. A inovação é preocupação permanente da empresa, não só nos produtos, mas também nas técnicas de gestão.

### **4.2 Empreendedorismo Corporativo como fator de competitividade da Brasilata**

Segundo o Diretor da Brasilata entrevistado, Diretor Superintendente da Brasilata Sr. Antonio Carlos Teixeira Álvares, as inovações de produto e de processo nascem nesse ambiente em que, de modo análogo a um permanente brainstorming, as pessoas exercitam sua criatividade e sentem confiança para dar sua contribuição, pois elas percebem que a empresa também se preocupa com elas. Nossa empresa pratica uma ética coletiva fundamentada no interesse pelos outros e pela comunidade que a serve.

Como resultado dessa nova concepção, aliada à gestão participativa consolidada, a Brasilata passou a realizar uma intensa busca para a inovação de produtos e processos contanto com a participação de todos os seus inventores (empreendedores internos). O Projeto Simplificação cria uma grande demanda pela implementação de novas idéias. A geração de idéias segue um processo anárquico, como deve ser. Nas palavras do Sr. Álvares, “o empreendedorismo exige



a capacidade de definir novas e diferentes configurações organizacionais, também implica em ação, exige autoconfiança, a capacidade de olhar a frente e de viver em harmonia consigo e com os outros.”

O desenvolvimento das idéias selecionadas é feito no chão das fábricas de cada uma das unidades, embora a Brasilata conte atualmente com uma equipe de protótipos diretamente vinculada ao diretor superintendente, criada em 1997. Essa equipe é constituída por cinco técnicos experientes, mas em nada se assemelha a uma equipe de P&D .

Embora possua instrumental específico, o verdadeiro laboratório dessa equipe é a própria empresa, podendo-se dizer que todos os 900 funcionários da Brasilata, além de serem inventores potenciais, são auxiliares de laboratório, pois em muitos momentos realizam atividades experimentais para desenvolver novos produtos e seus métodos de produção.

Em 1985 a Brasilata iniciou a adoção das técnicas gerenciais de produção japonesas, entre elas o Kanban e o Just-in-time. Em 1987, com as demandas originárias dessas técnicas japonesas, surgiu o Projeto Simplificação, e abriram-se todos os canais de comunicação. O Projeto Simplificação é um canal para idéias de mudanças internas, sendo a maioria de inovações em processos, embora algumas tenham resultado em novos e vitoriosos produtos. O funcionário é estimulado a apresentar a idéia, em grupo ou isoladamente, que possam melhorar o produto ou o processo, administrativo ou operacional.

#### **4.3 Processo de sugestões, análise e seleção das idéias**

Inovar é o perfil da Brasilata e essas inovações decorrem da adoção de uma prática empresarial que valoriza o funcionário e transforma os 900 empregados em 900 inventores. Inventores que ajudam a organização caminhar para o futuro em busca de sucesso, o ambiente interno de cooperação da Brasilata é respaldado pela política de relacionamento de longo prazo e a segurança na equipe integram os 900 inventores que formam o time nas 3 unidades, buscando sempre o aperfeiçoamento do processo produtivo. Vencer os desafios não seria possível se não fosse o trabalho do grupo e o respeito que há entre as pessoas. Toda a cultura é traduzida através do Projeto Simplificação, um projeto campeão que surgiu da necessidade de se criar mais um canal de comunicação entre os inventores, a administração e as chefias, para que possam expressar nossas idéias e preocupações.

A Brasilata é uma organização inovadora, pois produz simultaneamente diversificação aperfeiçoamento em seus produtos, processos, estruturas e estratégias. Satisfazer as necessidades dos nossos inventores é mais importante que satisfazer as necessidades de nossos clientes porque a Brasilata compreende que “a satisfação do inventor vem antes da satisfação do cliente. Inventor satisfeito = cliente satisfeito”. Vencer obstáculos e superar nossas próprias expectativas faz parte do nosso dia-a-dia porque fazemos parte da FAMÍLIA BRASILATA

#### **4.4 Principais Fatores Motivadores na busca por Inovações**

A empresa adota um modelo de gestão com as seguintes características: participação de todos os níveis, a partir do próprio planejamento estratégico; objetivos definidos para cada um dos stakeholders; melhoria contínua e aprendizado coletivo. Em 1991 introduziu a participação nos resultados (quase quatro anos antes da legislação)e, mesmo diante de crises como a do início desta década, a empresa sempre procurou preservar o seu pessoal. Esse modelo de gestão é a base dos seus processos de inovações em produto e processo e tem feito com que ela ganhe praticamente todos os prêmios conferidos às empresas do setor.

O prêmio mais importante, no entendimento da diretoria da Brasilata, foi ter sido escolhida com um dos 100 melhores lugares para se trabalhar no Brasil nos anos de 2000, 2001 e 2004. Desenvolvimento e valorização do Homem e da Mulher Brasilata, através da administração participativa e da relação de emprego de longo prazo fundamentada no justo equilíbrio entre deveres e direitos.

Relacionamento de longo prazo com os clientes, pautado pela confiança e coerência, através do fornecimento de produtos e serviços que atendam as necessidades e superem as suas expectativas, tendo a inovação como forma de diferenciação e criação de valor. Relacionamento de longo prazo, ético e coerente com os fornecedores, a fim de obter insumos da melhor qualidade, a custos competitivos, competitivos, com segurança no abastecimento. Ser uma entidade positiva nas comunidades em que atua, cumprindo a sua parcela de responsabilidade na vida dessas comunidades, especialmente na preservação do meio ambiente.

#### **4.5 Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensa e Empreendedorismo Corporativo**

Formar homens e mulheres é a mais nobre estratégia da Brasilata, para manter, pessoas capacitadas e desenvolvidas para suas atribuições. Estimular a criatividade é prioridade para a Brasilata, pois acredita que pensar é a maneira mais eficaz de gerar lucros. Quando a empresa recebe prêmios, além da divulgação com cartazes e quadros, a alegria é dividida com todos os inventores através da confecção de camisetas com os prêmio estampado, além de reuniões onde a alta gerência agradece o comprometimento de todos. No Projeto Simplificação, as etapas ocorrem semestralmente. Em cada etapa são premiadas 6 idéias (por unidade). A premiação ocorre em uma festa oferecida a todos os inventores, onde os premiados aparecem com suas idéias no telão e tem, durante as etapas suas fotos divulgadas no painel da empresa. Uma vez por ano acontece a Supercopa, onde são escolhidas as melhores idéias de cada unidade, entre as que já foram premiadas. Na Supercopa, o inventor da idéia campeã tem a oportunidade de conhecer a unidade na qual acontecerá o evento.

Os prêmios não raro, são ganhos por equipes formadas por cinco ou mais pessoas, nas quais o primeiro idealizador desenvolve sua idéia com a ajuda do mecânico, do electricista, dos operadores das máquinas etc. Mesmo as idéias não aproveitadas são recompensadas, ainda que de modo simbólico e consideradas um investimento pela diretoria da Brasilata.

#### **4.6 Modelo de Gestão Voltado à Livre Iniciativa**

A Brasilata acredita no valor positivo das comunicações transparentes, tanto para o sucesso de seus negócios, como, principalmente, para a qualidade do ambiente interno, motivação, comprometimento e participação de seus Inventores. A alta gerência entende vitais um processo de comunicação de duas mãos com seus colaboradores, ressaltando, para tanto, o papel das lideranças e utilizando canais como: (a) Internet/intranet: seus inventores têm sua própria senha de acesso a Intranet, em cada unidade industrial existem o Cyber Brasilata Net com computadores para uso de seu pessoal operacional. Assuntos de interesse individual e coletivo estão disponibilizados neste canal – intranet e correio eletrônico – que oferece comunicação rápida e transparente, otimizando a troca de opiniões, informações e experiências.

(b) Painéis de Informações: em cada unidade industrial existem vários painéis (Quadro de Avisos), localizados em áreas de grande circulação e de fácil visualização, permitindo a assimilação de informações importantes sobre os resultados do negócio, procedimentos, serviços e práticas de RH, “classificados”, sociais, etc.

(c) Boletim Informativo: trimestralmente é editado o Boletim Informativo Brasilata, em suas pautas é oferecido espaço para notícias envolvendo atividades sócio-recreativas, bem como são encontradas informações sobre os lançamentos de novos produtos (muitos deles como fruto

do Projeto Simplificação), resultados e conquistas da empresa, em seus mercados cada dia mais competitivos.

#### 4.7 Os impactos da Inovação na Brasilata

Deste imenso laboratório de idéias da Brasilata, tem saído, nos últimos dez anos inúmeras idéias que resultaram úteis à empresa e aos seus objetivos estratégicos. O resultado da aplicação do empreendedorismo corporativo na Brasilata mostra que, com a política certa e com os mecanismos internos de estímulo à inovação, os resultados aparecem de forma absolutamente avassaladora. Neste período o estímulo formal à inovação, o cultivo da atitude empreendedora e a aplicação dos mecanismos de apoio gerou em números gerais:

- 6 patentes da empresa se transformaram em sucesso de mercado. As inovações incorporadas nas patentes na forma de produtos de linha, respondem hoje por 75% das vendas da empresa.
- Foram computadas até o momento da entrevista, 45.800 idéias apresentadas pelos funcionários até 2005. Isso representa uma média de cerca de 50 idéias por funcionário. De acordo com o diretor entrevistado, do total de idéias apresentadas e julgadas úteis ou praticáveis pela empresa, 85% foram implementadas.
- A maioria das idéias giram em torno de melhorias e implementações pequenas nos processos, fluxos de trabalho e simplificação de tarefas. Assim, dado ao elevado índice de implementação das idéias, a Brasilata tem computado um índice de 81% de aumento na sua produtividade nos últimos 10 anos.

#### 4.4 Inovações da Brasilata - entre as 10 melhores do Brasil

Entre as inovações da Brasilata os **fechamentos** estão entre as 10 melhores inovações brasileiras. Segundo os maiores especialistas em inovação no país, ouvidos pela revista Exame em sua edição 856 de 2005, que circulou em todo país. Inovar é um grande negócio para Brasilata. Afinal, investimos todos os anos em pesquisar e desenvolver as melhores soluções em latas de aço para conquistar a preferência do mercado. A história da nossa inovação começa em 1995, quando a Brasilata introduziu no mercado brasileiro uma concepção inédita de fechamento que revolucionou e veio a substituir o padrão tradicional da lata para tintas, inventado em 1905. Com um novo tipo de trava mecânica, surgiu o **Fechamento Plus** (figura 1), solução premiada e patenteada internacionalmente, inclusive nos EUA, União Européia e Ásia.



**Figura 1 – Fechamento Plus da Brasilata.**

Fonte: Revista Exame, no. 856, 2005.



**Figura 2 – Biplus da Brasilata**  
Fonte: Revista Exame, no. 856, 2005.



**Figura 3 – Fechamento Ploc Off**  
Fonte: Revista Exame, no. 856, 2005.

A inovação rendeu frutos, como a *Biplus* (Figura 2), considerada pela WPO - World Packaging Organization como a melhor solução para tintas em cores personalizadas. E, para produtos alimentícios, a lata *Ploc Off* (Figura 3) desponta como a solução inovadora para alimentos secos.

#### 4.5 Prêmios da Brasilata

Como resultado das inovações, a Brasilata tem sido reconhecida no Brasil, na América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Na figura 5, lista-se os principais prêmios recebidos pela empresa nos últimos dez anos.



Latincan - 2005 - (Ends, Caps and Closures) - Puerto Vallarta, México



Ouro no Latincan - 2004 - (Ploc Off) - São Paulo, Brasil



Prata no "Cans of the Year Award" - 2004 - Denver, USA - (Bat-plus)



Bronze no "Cans of the Year Award" - 2004 - Denver, USA - (5 Litros UN)



6 Prêmios Fornecedor do Ano Paint & Pintura - 1999 à 2004



11 Prêmios Embanews Tecnologia (novos produtos) - 1994 à 2004



14 Prêmios (em quinze edições) Fornecedor do Ano - SITIVESP - 1989 à 2003



Ouro no "Cans of the Year Award" - 2003 - Cingapura - (Ploc Off)



Prêmio WorldStar - 2003 - Barcelona, Espanha - (Fechamento Biplus)



6 Prêmios Sherwin-Williams Categoria Embalagens - 1998 à 2003



Prêmio ARTESP – Melhor Embalagem de Tinta - 2001 a 2003



Prêmio Abre - Design de Embalagem - Bricolagem - 2002 - Brasil - (Fechamento Biplus)



Brasil Premium 2002 - (Fechamento Biplus)



Ouro no Latincan - 2002 - (Fechamento Biplus) - Rio de Janeiro, Brasil



Prata no "Cans of the Year Award" - 2001 - Denver, USA - (Plus UN)



2 Prêmios 100 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil - 2000 e 2001



Brasil Premium 2001 - (Fechamento Plus)



Ouro no Latincan - 2001 - (Fechamento Plus) - Cancun, México



Prêmio Empresa do Ano (no setor de embalagens) - Embanews 2000



Ouro no "Cans of the Year Award" - 2000 - Brisbane, Australia - (Fechamento Plus)



Prata no "Cans of the Year Award" - 1999 - St Louis, USA - (Lata Quadrada com Frisos)

### **Figura 5 – Prêmios recebidos pela Brasilata**

Fonte: Relatórios internos da Brasilata, 2005.

## **4.8 Passos para a Implementação do Programa de Empreendedorismo Corporativo**

Um compromisso de não-demissão foi firmado em 1988 e, em 1990, teve início o processo de planejamento participativo. Os gerentes, os supervisores e a diretoria passaram a participar efetivamente do processo de definição da visão, da missão, dos valores, das metas e das ações. em 1991, foi implantado um sistema de incentivo monetário aos inventores.

Em março de 2003, os inventores receberam uma participação que em média representou quase um salário mensal, significando 15% do lucro líquido após o imposto de renda. A crise econômica nacional na primeira metade da década de 1990 forçou a empresa a tomar decisões acerca de sua estrutura, que se encontrava extremamente pesada (excesso de cargos, o que prejudicava a comunicação interna).

Mantendo os compromissos firmados anteriormente, a Brasilata realizou uma reestruturação administrativa e operacional mediante um processo de reengenharia participativa, pelo qual os inventores participaram do enxugamento da estrutura decidindo sobre demissões e cortes de cargos. Algo inusitado quando se verifica que tanto na sua formulação teórica quanto nas experiências práticas a reengenharia é um processo de cima para baixo e, como tal, não dispensa uma boa dose de autoritarismo.

Tudo isso contribuiu para criar um clima de confiança por parte dos empreendedores corporativos, pois os compromissos foram mantidos mesmo em momentos de crises gravíssimas, quando as necessidades de sobrevivência fazem com que o salve-se quem puder se torne a tábua da salvação. O pioneirismo não se limitou às ações internas: em 1992 a Brasilata foi a primeira empresa de embalagem a utilizar o sistema kanban para entregas ao seu principal cliente, Tintas Coral, fato esse que teria servido como benchmarking para a transnacional Rhodia, segundo reportagem da época publicada na Gazeta Mercantil.

## 5 Conclusões

Como principais lições do caso Brasilata, pode dizer que se por um lado, empreendedorismo corporativo representa um excelente caminho para a inovação, por outro, exige da administração da empresa a capacidade de definir novas e diferentes configurações organizacionais, ações claras e diretas no direcionamento dos problemas internos, e ao mesmo tempo, exige também autoconfiança e capacidade de visualizar o futuro de seus executivos.

A organização que busca usufruir dos benefícios que o empreendedorismo corporativo pode lhe trazer precisa estar atenta a três áreas de sensibilidade. Uma delas é a apropriação das estruturas organizacionais. Organizações burocratizadas, com estruturas mecanicistas não favorecem a emergência do empreendedorismo corporativo.

A segunda delas é a apropriação dos recursos humanos e das técnicas gerenciais. Recursos humanos devem ser estimulados diretamente a exporem suas idéias e terem-nas devidamente consideradas pela empresa. Além disso, os gerentes precisam ser treinados para saberem lidar com o aparecimento de idéias novas e da liderança informal que resulta da abertura para a livre iniciativa da empresa. Por fim, a terceira área de sensibilidade no processo de estímulo ao empreendedorismo são as estratégias corporativas. Os executivos da empresa precisam estabelecer e praticar políticas de apoio ao empreendedorismo, investir na construção de capacidades especiais e no desenvolvimento de mecanismos organizacionais, especificamente, o sistema de avaliação de desempenho, o sistema de recompensa, e o sistema de carreira profissional, além de outras políticas de apoio interno ao empreendedorismo (caixa de idéias, patrocínio/apadrinhamento de idéias, etc.).

Percebe-se que essas ações estavam presentes na Brasilata. Seus gerentes estavam conscientes e preparados para a dinâmica organizacional requerida. Na Brasilata, o estímulo e desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é posto em prática, por meio de mecanismos de premiação e reconhecimento pela geração de idéias utilizáveis pela empresa. Desta forma, é estimulado o espírito inovador na organização.

Finalmente, é importante notar-se ainda que, na empresa pesquisada, o empreendedorismo corporativo indiretamente tem sido o responsável pela diminuição dos índices de rotatividade e absenteísmo. A motivação decorrente da satisfação pelas idéias utilizadas, pelo prestígio junto aos outros membros da empresa, pela premiação obtida cria um senso de fidelização do funcionário à sua empresa. Isto significa uma maior identificação deste com a empresa gerando naturalmente seu maior envolvimento e compromisso.

## Referências

- AUSTIN, Robert D., NOLAN, Richard L. Bridging the Gap Between Stewards and Creators. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n.2, p. 29-36, 2007.
- BASTOS, R.C.; BASTOS, L.C. Success Factors Determination for Entrepreneurs in Santa Catarina by using neural Networks. In: INTERNATIONAL JOINT CONFERENCE ON NEURAL NETWORK. Washington (DC). **Anais do ...v. 5**, p. 3556-3559. 1999.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p 207-230, 1997.
- BIRKINSHAW, J., GIBSON, Cristina. Building Ambidexterity into your Organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n.4, p. 47-55, 2004.
- BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. C. **Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1993.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2002.
- FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RA/USP, v.34, n.2, p.05-28, abr/jun, 1999.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, Jul./Set. 2000.
- \_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresa da Fundação Getúlio Vargas**, v.33, Nov-Dez, p.50-61, 1993.
- GEORGESCU, P. O poder é do consumidor. **Gazeta Mercantil**. p. C-8, 12/01/1998.
- GIMENEZ, Fernando A. P.; JUNIOR, Edmundo Inácio; SUNSIN, Luzia A. de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.
- GHOSHAL, Sumatra; BARTLETT, Christopher. **The Individualized Corporation**. New York: HarperCollins, 1999.
- IBIE - Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo. O Valor das pessoas no desafio de inovar. **Revista Exame**. Ed. 864, ano 40, no. 6, p. 65-78, 2006.
- JENNINGS, D.; LUMPKIN, J. Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. **Journal of Management**, v.15, p. 485-502, 1989.
- KANTER, R. M. The Middle Manager as Innovator. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 95-105, 1982.
- McCLELLAND, David C. **The achieving society**. New York: Van Nostrand, 1961.
- PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empreendedor. In: SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. (Orgs.) **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. p.41-62, Brasília: SEBRAE, 1995.
- PETERS, Thom, WATERMAN, Robert. **In Search of Excellence**. New York: HarperCollins, 1982.
- PINCHOT III, G e PELLMAN, R.; **Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PINCHOT III, G. **Intra-Corporate Entrepreneurship** Fall, 1978
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque voce não precisa sair da empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- REINMOELLER, Patrick; BAARDWIJK, Nicole Van. The Link Between Diversity and Resilience. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n.4, p. 61-66, 2005.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Reimpressão. Piscataway (NJ): Transaction Publisher, 1982.
- SULL, Donald. Disciplined Entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**. v. 46, n.1, p. 71-78, 2004.
- TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles. **Wining Through Innovation**. Boston (MA) : Harvard University School Press, 1997.
- VÉRIN, H. **Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée**. Paris: Presses, 1982.

VRIES, Kets de; MANFRED, F. R. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**: seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makron, 2001.

ZAHRA, Shaker. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: na explorative study. **Journal of Business Venturing**, n. 6, p. 259-285, 1991.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.