

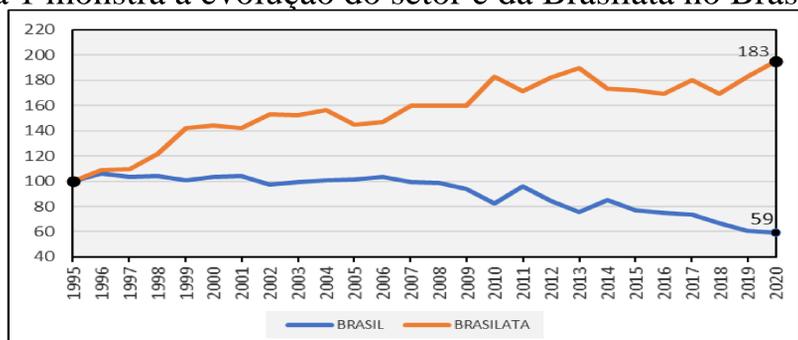
O relato apresenta setor em declínio, enfrentado por empresa brasileira que adotou sistema de gestão de inovação a partir de todos os empregados, denominado **Inovação Horizontal**. A Inovação Horizontal é definida como proveniente de todas as pessoas da organização, especialmente as de linha de frente (ou chão de fábrica, em indústria de transformação). Trata-se de um processo de democratização da inovação, com a captação de ideias a partir de todos os funcionários, e não apenas de P&D ou de Marketing (BARBIERI; ALVARES, 2021).

CONTEXTO INVESTIGADO

As primeiras latas de aço surgiram em 1810, por razões de ordem militar. A guerra civil americana provocou avanço na indústria, saltando a produção anual de 5 para 30 milhões de latas, em 5 anos. Com a evolução da refrigeração doméstica, a conservação de alimentos teve outras soluções e novos materiais de embalagens, que minaram o *market share*. O mercado americano perdeu mais de 40% do consumo entre 1976-2019. No Brasil, a situação também reflete forte queda. O setor é maduro, em franco declínio. Como sobreviver e evoluir em um mercado cuja macrotendência é o declínio? A Brasilata superou a macrotendência de queda do setor de latas de aço pela inovação. A característica inovadora da empresa tem base no seu sistema de captação de ideias de seus empregados, situado entre os melhores do mundo.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O setor de lata de aço está mundialmente em franco declínio. A Figura 1 mostra a evolução do setor e da Brasilata no Brasil.



(*) Fontes: Sindicato Nacional da Indústria de Estamparia de Metais e Brasilata

INTERVENÇÃO PROPOSTA

A Brasilata superou a macrotendência de queda do setor por suas inovações, especialmente a partir de 1995.

Projeto Simplificação

Inovação em gestão, em 1987 implantou ESS, baseado no sistema Toyota. Em 2021, captou 2 milhões de ideias. Em 2020, foram 58 mil, 53 por funcionário

Fechamento Plus

Em 1995, desenvolveu, patenteou sistema para abrir/ fechar latas de tintas, mais fácil e resistente e com menos aço.

Título

Inovações Horizontais e Sustentáveis em um Setor em Acentuado Declínio

Autores

Antônio Carlos Teixeira Álvares*

Luiz Carlos Di Serio*

Dafne Oliveira Carlo de Moraes**

Fechamento Biplus

Desenvolvido para atender tintas coloridas no ponto de venda e consistiu de segunda tampa plus, de plástico transparente,, que reduz metade do tempo de manuseio da lata pelo lojista

Fechamento Ploc Off

Adaptação da tampa plástica Biplus para embalagem de produtos alimentícios secos. Ideia partiu de funcionária da contabilidade, que idealizou o uso da lata para leite em pó.

Lata de 18 litros para Produtos Perigosos

Aplicação de frisos dente de serra na lata que funcionam como amortecedores, que permitem deformação sem romper.

Secagem UV na Litografia de Latas de Tintas

Para não dispersar poluentes, gases passam por pós-queimador, incinerados com alto consumo de combustível. A secagem UV traz vantagens, ao reduzir consumo de energia

Banco de Férias

Na crise de 2018, a Brasilata concedeu férias e antecipou férias não vencidas (Banco de Férias), para evitar demissões. Em 2020, pandemia, o governo adotou o mesmo dispositivo.



RESULTADOS OBTIDOS

Sem fusões/aquisições, em 2020, detinha 15% do mercado de latas de aço e 35% de latas de tintas e produtos químicos. Os 3 pilares do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994) foram atingidos por suas inovações, com melhorias nas dimensões ambientais, sociais e econômicas.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Divulgar o sistema de captação de ideias de todos os empregados, especialmente os da linha de frente (Inovação Horizontal) que permite redução de custos diretos e produz inovações que aumentam a competitividade e geram benefícios socioambientais.