



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

HELIO COUTO VIVEIROS

Gestão estratégica e competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas: uma análise multicaseos

Rio de Janeiro
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

HELIO COUTO VIVEIROS

Gestão estratégica e competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas: uma análise multicaseos

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Orientador Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro
2006



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A dissertação

**GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE NEGÓCIO DAS
EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO DE EMBALAGENS PLÁSTICAS:
UMA ANÁLISE MULTICASOS**

elaborada por

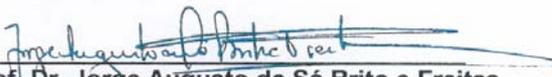
HÉLIO COUTO VIVEIROS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

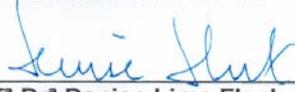
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 11 de outubro de 2006.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Universidade Estácio de Sá


Profª Drª Denise Lima Fleck
Universidade Federal do Rio de Janeiro

A Adelaide Vieira Viveiros, pelo exemplo acadêmico e amizade.

Aos meus filhos Mariana Viveiros e Daniel Viveiros,
com carinho e gratidão pelo apoio e incentivo.

Ao meu *Deus*, que me dá motivação e desapego
para ser um eterno aprendiz.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pelos ensinamentos e companheirismo na orientação desta dissertação. Ao Prof. Dr. Antonio Martinez Fandiño pelo aprendizado acadêmico como seu aluno e orientando na primeira fase do mestrado.

A minha querida filha e amiga Mariana Viveiros, pelo carinho e apoio pessoal durante todas as etapas do mestrado.

A Nelson Cursino dos Santos Filho, colega da petroquímica e atualmente profissional da indústria de transformação de plásticos, os meus profundos agradecimentos pela sua participação em todas as fases desta dissertação.

Aos meus amigos da petroquímica, João Maurício Duarte e Pedro Marigliani Neto, que, além do incentivo, me ajudaram muito nos trabalhos de campo e nas fontes bibliográficas.

A José Ricardo Roriz Coelho e Eduardo Berkovitz Ferreira, que sempre entenderam e apoiaram os meus anseios de mudança.

Aos líderes das 12 empresas de transformação de embalagens plásticas, que, com muita presteza e profissionalismo, participaram ativamente da realização dos trabalhos de pesquisa de campo.

A todos os professores do mestrado de Administração da Universidade Estácio de Sá, pelos ensinamentos, dedicação aos alunos e cordialidade no relacionamento. Aos funcionários que participam das atividades do mestrado pela ajuda irrestrita em suas áreas de atuação.

Aos meus colegas do mestrado, especialmente Carmen Queiroz, Flávia Azevedo e Levi Amorim, pela troca de experiências profissionais e pessoais.

E, finalmente, a Sílvia Maia Fonseca pelo incentivo, carinho e apoio pessoal e profissional na fase final da elaboração da dissertação.

RESUMO

VIVEIROS, Helio Couto. **Gestão estratégica e competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas: uma análise multicaseos.** 2006. xxxf. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.

Este estudo examina as competências dos líderes de negócio e a gestão estratégica adotada por empresas de transformação de embalagens plásticas do Estado do Rio de Janeiro e outros Estados, no período de 1999 a 2004. A metodologia incluiu a pesquisa qualitativa de campo, por meio de estudo de casos, com entrevistas semi-estruturadas sobre a gestão estratégica com 12 empresas e a aplicação de questionário de inventário das competências diretivas dos líderes de negócio. O tratamento dos dados qualitativos foi realizado com base em análise de conteúdo e interpretação hermenêutica. A partir dos resultados obtidos, tendo como pano de fundo o referencial teórico, conclui-se que a gestão estratégica das empresas e as competências diretivas dos líderes de negócio das empresas do Estado do Rio de Janeiro, com exceção de uma empresa, apresentaram um hiato de desempenho em relação às seis empresas pesquisadas nos outros Estados. Dentre os fatores identificados como os mais relevantes para a perda de competitividade das empresas fluminenses, destacam-se os seguintes: não-implantação efetiva de um programa de incentivo fiscal e municipal; baixa capacidade de gestão empresarial dos líderes de negócio para entender e realizar as mudanças estruturais em suas empresas; menor grau de empreendedorismo empresarial para desenvolver o crescimento das empresas; ineficácia no processo de aprendizagem empresarial dos líderes de negócio em diversos tipos de negócios e estruturas organizacionais. Conclui-se ainda que os bons resultados da empresa fluminense que se destacou positivamente são decorrentes de sua gestão estratégica do ambiente interno, indicando que esse é o fator mais relevante para o sucesso industrial.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Competências organizacionais. Competências individuais. Estratégias empresariais.

ABSTRACT

This study examines the strategic management and business leadership competencies adopted by packing plastic converter companies in the State of Rio de Janeiro and other Brazilian States in the period between 1999 and 2004. The methodology is based on a qualitative research using multiple case-studies with semi-structured interviews about strategic management, that were carried out in twelve companies, and on the application of a standardized inventory of competencies of business leaders. The qualitative data analysis procedures were based on content analysis and hermeneutical interpretation. Based on the results obtained, and considering the theoretical framework, it was possible to conclude that the strategic management and the business leaders competencies in the companies located in Rio de Janeiro, except one company, have shown a performance gap in comparison to those of the six converters researched in the other States – São Paulo, Bahia and Goiás. Among the identified factors for causing loss of competitiveness of Rio de Janeiro's converters, the main are as following: no effective implementation of incentive programs for the plastic converter companies by State government; lower capability of the business leaders to understanding and introducing new management systems in their companies; lower level of business entrepreneurship for development and growth of the companies; inefficiencies in the business leaders' learning process for opting for other plastics business fields and for different organizational structures. It is possible to conclude that the reasons for that company of Rio de Janeiro State that has succeeded in getting a better business performance are due to its adequate strategic management of the internal environment, showing that this is a major factor for industrial management success.

Key Words: Strategic management. Organizational competencies. People management competencies. Business strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Cadeia de transformação de plástico.....	14
Tabela 1	Nº de empresas, empregados e produção de artefatos plásticos por Estados – 2004.....	14
Figura 2	Classificação das empresas no Brasil e RJ por porte - 2004 (em%)	15
Figura 3	Modelo de referencial teórico.....	20
Quadro 1	Forças macroambientais e exemplos característicos.....	21
Quadro 2	Conceitos de recursos e competências em uma organização industrial.....	31
Quadro 3	Ganhos da organização e pessoas com a gestão de competência.....	33
Quadro 4	Competências das lideranças e suas descrições.....	34
Quadro 5	Processo de desenvolvimento de competências.....	36
Tabela 2	Princípios que devem orientar a gestão de pessoas e resultados.....	41
Quadro 6	Evolução do pensamento estratégico.....	44
Quadro 7	Tipos de estratégias e características de competências organizacionais.....	51
Quadro 8	Posturas estratégicas empresariais	53
Quadro 9	Perspectivas do <i>BSC</i> e indicadores sugeridos.....	61
Quadro 10	Caracterização das empresas produtoras de plásticos.....	69
Quadro 11	Características típicas das transformadoras de plásticos.....	70
Quadro 12	Tipos de produtos, bases de competição, fatores determinantes de competitividade e exemplos.....	71
Quadro 13	Requisitos típicos de clientes para produtos <i>commodities</i> e diferenciados.....	72
Quadro 14	Características e dados das entrevistas das empresas estudadas.....	73
Figura 4	Variação do PIB no Brasil.....	77
Quadro 15	Resumo das características das empresas: tecnologia, segmentos de mercado, tipo de produtos e porte.....	83
Quadro 16	Objetivos gerais das empresas pesquisadas.....	90
Quadro 17	Resumo da avaliação dos recursos e competências específicas.....	93
Quadro 18	Competências organizacionais e essenciais das empresas do Estado do RJ.....	94
Quadro 19	Competências organizacionais e essenciais das empresas dos outros Estados.....	95
Tabela 3	Avaliação das competências dos líderes de negócio das empresas	97
Figura 5	Competências médias dos líderes de negócios por categoria e Estado: RJ, SP, BA e GO.....	98
Figura 6	Comparativo das competências médias dos líderes de negócio: específicas do RJ e outros Estados.....	98
Figura 7	Comparativo das competências médias dos líderes de negócios: específicas do RJ e SP.....	99

Figura 8	Comparativo das competências médias dos líderes de negócios: específicas do RJ e BA.....	100
Figura 9	Comparativo das competências médias dos líderes de negócios: específicas do RJ e GO.....	100
Quadro 20	Estratégias e vantagens competitivas das empresas estudadas..	107
Quadro 21	Posturas estratégicas das empresas pesquisadas.....	109
Quadro 22	Tipos de estrutura, organização e características: empresas do Estados do RJ.....	114
Quadro 23	Tipos de estrutura, organização e características: empresas dos outros Estados.....	115
Quadro 24	Controles dos resultados das empresas do Estados do RJ.....	117
Quadro 25	Controles dos resultados das empresas de outros Estados.....	118

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIEF - Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Flexíveis
ABIPLAST - Associação Brasileira da Indústria do Plástico
ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química
ABRE - Associação Brasileira de Embalagens
BAHIAPLAST - Programa de Incentivo à Indústria de Transformação de Plásticos do Estado da Bahia
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETIND - Centro de Tecnologia Industrial do SENAI na Bahia
CIDE - Centro de Informação e Dados do Rio de Janeiro
CODIN/RJ - Companhia de Desenvolvimento Industrial do Rio de Janeiro
DESENVOLVE - Programa de Desenvolvimento Industrial e de Integração Estado da Bahia
ETEPs – Empresas transformadoras de embalagens plásticas
FCO - Fundo de Financiamento Constitucional do Centro-Oeste
FFS - Filme para embalagens automáticas de produtos sólidos – resinas petroquímicas etc (*FFS: form, fill e sealed*)
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINAME - Sistema de Financiamento de Máquinas e Equipamentos
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FOMENTAR - Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO - *International Organization for Standardization*
ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos em Campinas - SP
MPEs - Micros e Pequenas Empresas
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&E - Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia
PEs – Polietilenos: convencional, linear e alta densidade
PET - Polietileno tereftalato
PIB - Produto Interno Bruto
PP - Polipropileno
PS - Poliestireno
PVC - Policloreto de Vinila

RBV - Resources-Based View

RH - Recursos Humanos

RIOPLAST - Programa de Incentivo a Indústria de Transformação de Plásticos do Estado do RJ

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SENAI - Serviço Nacional de Apoio à Indústria

SESI - Serviço Social da Indústria

SIMPERJ - Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Estados do Rio de Janeiro

TQM - Total Quality Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. Final.....	18
1.3.2. Intermediários.....	18
1.4. SUPOSIÇÕES INICIAIS.....	18
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. AMBIENTE EXTERNO.....	21
2.1.1. Macroambiente.....	21
2.1.2. Ambiente setorial e grupos estratégicos.....	22
2.2. AMBIENTE INTERNO.....	25
2.2.1. Missão e Objetivos.....	25
2.2.2. Competências.....	27
2.2.2.1. Conceitos gerais.....	27
2.2.2.2. Recursos e competências organizacionais.....	29
2.2.2.3. Competências individuais.....	32
2.2.2.4. Competências diretivas dos líderes de negócios.....	33
2.2.2.5. Aprendizagem organizacional e individual.....	35
2.2.2.6. Gestão de pessoas para a formação de competências.....	37
2.2.3. Estratégias.....	43
2.2.3.1. Conceitos gerais.....	43
2.2.3.2. Modelos de estratégias.....	46
2.2.3.3. Escolha de tipos de estratégias e vantagens competitivas	48
2.2.3.4. Posturas estratégicas.....	52
2.3. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	54
2.3.1. Estrutura organizacional.....	54
2.3.2. Poder e liderança.....	55
2.3.3. Aspectos culturais.....	56
2.3.4. Processo decisório.....	57
2.4. CONTROLE DOS RESULTADOS.....	59
3. METODOLOGIA	62
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	62
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA E ESCOLHA DOS CASOS.....	62
3.3. INSTRUMENTOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	64
3.4. TRATAMENTO DOS DADOS.....	66
3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	67

4. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	68
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
5.1. AMBIENTE EXTERNO.....	76
5.1.1. Macroambiente.....	76
5.1.2. Ambiente setorial e grupos estratégicos.....	83
5.2. AMBIENTE INTERNO.....	89
5.2.1. Missão e objetivos.....	89
5.2.2. Competências.....	91
5.2.2.1. Recursos e competências organizacionais.	92
5.2.2.2. Competências diretivas dos líderes dos negócios.....	96
5.2.2.3. Aprendizagem organizacional, individual e gestão de pessoas.....	101
5.2.3. Estratégias.....	104
5.2.3.1. Tipos de estratégias e vantagens competitivas.....	105
5.2.3.2. Posturas estratégicas.....	108
5.3. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	110
5.4. CONTROLE DOS RESULTADOS.....	116
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	120
6.1. CONCLUSÕES.....	120
6.2. RECOMENDAÇÕES.....	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
APÊNDICE A – Relação e características das empresas programadas e pesquisadas.....	128
APÊNDICE B – Modelo de compromisso de confidencialidade.....	129
APÊNDICE C – Modelo de roteiro para entrevista qualitativa semi- estruturada.....	130
APÊNDICE D – Modelo do inventário das competências diretivas dos líderes de negócios.....	131
APÊNDICE E – Modelo de questionário de dados gerais das empresas pesquisadas.....	132
APÊNDICE F – Modelo de relatório das observações diretas nas visitas..	133
APÊNDICE G – Modelo de folha de codificação para análise de conteúdo.....	134
APÊNDICE H – Resumo dos dados gerais das empresas pesquisadas..	135

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os plásticos, pela sua flexibilidade nas características técnicas e preços competitivos, vêm substituindo os produtos de madeira, metal, papel, papelão, vidro, couro e fibras naturais. Por isso a indústria de transformação de produtos plásticos foi uma das que mais cresceram nos últimos 25 anos no mundo, sendo superada apenas pela indústria de equipamentos para processamento de dados.

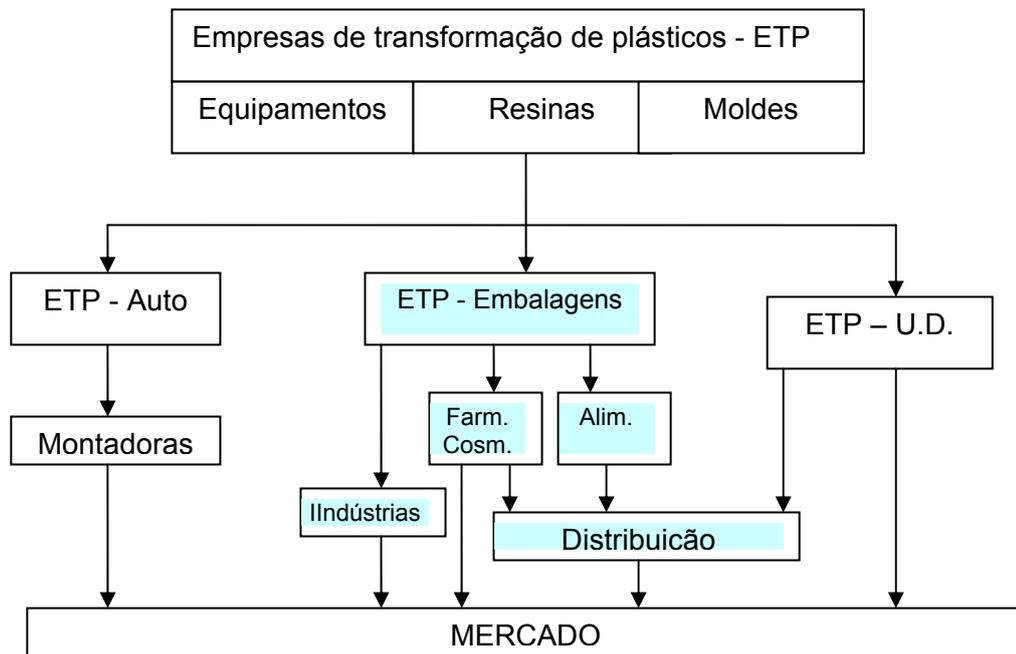
A produção nacional de artefatos plásticos representa cerca de 5% do mercado mundial, que é dominado pelos países da Europa, pelos Estados Unidos e pelo Japão. O consumo de artefatos plásticos é muitas vezes estimado pelo consumo aparente de resinas – definido pela quantidade produzida, acrescida da importação e descontada a exportação –, em virtude da maior facilidade da apropriação com o menor número de empresas produtoras de resinas.

Considerado um indicador de qualidade de vida, o consumo aparente *per capita* de resinas termoplásticas no Brasil em 2005 situou-se em um patamar de 23 quilos por habitante por ano. As estimativas são de que nos Estados Unidos o consumo de resinas termoplásticas gire em torno de 110 quilos por habitante, na França, por volta de 60 quilos e na Argentina situe-se em 30 quilos por habitante (ABIQUIM, 2006).

As empresas de transformação de plásticos estão inseridas na cadeia petroquímica, relacionando-se a montante com os produtores de resinas plásticas e, a jusante, produzindo bens intermediários para os diversos setores econômicos (alimentício, automobilístico, agroindústria, construção civil, comércio etc) e artigos de consumo final, como as utilidades domésticas (UD), brinquedos, calçados plásticos, entre outros.

A cadeia de transformação de plástico pode ser representada pela configuração que se segue, onde se destaca o setor de embalagens, que é o objeto deste estudo.

Figura 1: Cadeia de transformação de plástico



Adaptado de Fleury e Fleury (2004, p.93)

A indústria de transformação de plásticos é formada por um grande número de empresas, que fabricam uma grande diversificação de produtos nos seus mais variados processos (extrusão, injeção, sopro etc), intensivos em mão-de-obra e com estratégias voltadas para atender aos requisitos do mercado.

No Brasil, o universo das empresas de transformação de plástico é muito heterogêneo. Dadas a versatilidade de aplicação e a facilidade de produção de artefatos, há uma infinidade de nichos que justificam a existência de mais de 8.200 empresas em todo o país, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 1: N° de empresas, empregados e produção de artefatos plásticos por Estado - 2004

Estado	N° de empresas (unid)	N° de empregados (unid)	Produção de artefatos plásticos (mil t/ano)
São Paulo	3.927	112.664	1.794
Santa Catarina	626	25.096	584
Paraná	587	14.626	340
Rio Grande do Sul	976	24.096	325
Minas Gerais	512	13.957	248
Bahia	196	6.394	210
Rio de Janeiro ⁽¹⁾	238	12.944	141
Goiás	137	3.427	82
Outros	1.014	23.422	496
TOTAL	8.213	236.626	4.220

Nota: ⁽¹⁾ SIMPER/MaxQuim (2004, p.23 e 24).

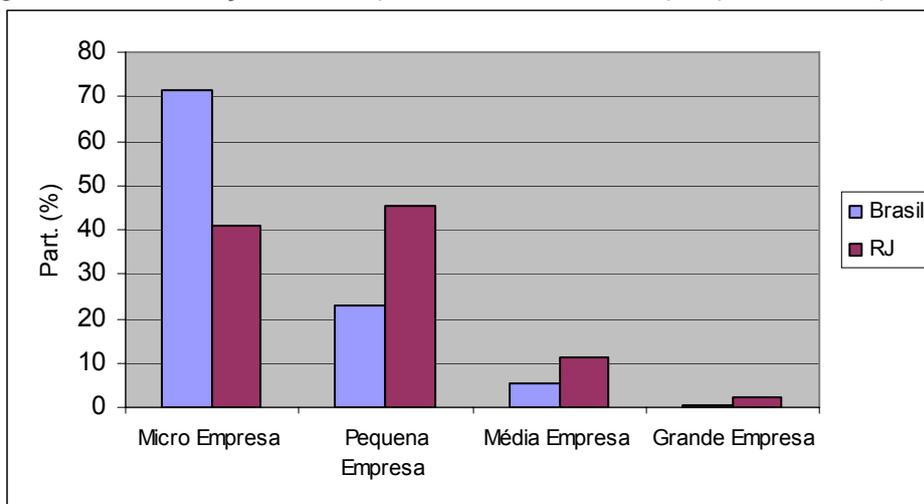
Fonte: ABIPLAST (2004, p.4)

O Estado de São Paulo se destaca, com cerca de 43% do negócio de transformação de plásticos, e o Rio de Janeiro, que já ocupou a segunda posição de produção na década de 70, vem perdendo posições sucessivas no *ranking* nacional

e se situa atualmente numa posição intermediária, considerando os dados do levantamento de campo da SIMPERJ/MaxQuim (2004).

Em relação ao porte das empresas, o SEBRAE estipula os critérios que se seguem, com base no número de empregados: microempresa (até 19); pequena (de 20 a 99); média (de 100 a 499); e grande (maior que 500). A distribuição das empresas no mercado nacional e do Rio de Janeiro apresenta as seguintes características.

Figura 2: Classificação das empresas no Brasil e RJ por porte: 2004 (em %)



Fonte: ABIPLAST (2004, p.10) e Maxiquim (2004, p.29)

Percebe-se na figura que a grande maioria das empresas são micro e pequenas. Entretanto, as empresas de transformação também podem ser classificadas pelo volume de produção, embora não exista um órgão que desenvolva critérios para isso. De um modo geral, considera-se grande empresa quando a produção situa-se acima de 500 toneladas por mês. Segundo Fleury e Fleury (2004, p.92), somente cerca de 400 empresas (5% do total) são consideradas capacitadas a operar competitivamente no contexto de uma economia globalizada.

Nas décadas de 70 e 80, a indústria petroquímica e a de transformação de plástico nacional viviam sobre a proteção da reserva de mercado, e as empresas no geral não sentiam a necessidade de criar novos produtos ou aprimorar seus processos, porque o mercado consumidor estava acomodado. Naquela época, grande parte dos empresários estava mais preocupada com as atividades financeiras do que em investir em novos equipamentos e na inovação.

A situação muda a partir da década de 90, com a reestruturação da economia brasileira, a abertura do mercado, o término da ciranda financeira e a entrada de

novos transformadores, que expuseram a fragilidade administrativa e tecnológica da indústria de transformação de plásticos localizada no Estado do Rio de Janeiro. Além disso, outros Estados, principalmente Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Bahia e Goiás, iniciaram programas de incentivos fiscais, municipais e fortaleceram as empresas de transformação de plásticos locais, que passaram a competir também pelo mercado consumidor do Estado do Rio. Também contribuíram para esse quadro de crise a falta de política industrial por parte do governo fluminense, as deficiências de gestão das empresas de transformação e a ausência de uma cultura industrial mais voltada para a competitividade, principalmente em relação aos Estados do Sul do país e São Paulo.

Esse cenário adverso acarretou perdas sucessivas em competitividade da indústria de transformação de plásticos do Rio de Janeiro no período de 1990 a 2003, em relação ao conjunto da indústria nacional. Dados da SIMPERJ/MaxQuim (2004, p.5) indicam que a produção física da indústria produtora de plásticos nacional teve uma taxa média de redução de 0,5% ao ano, enquanto na do Estado do Rio de Janeiro a taxa média de redução foi de 4,8% ao ano. Destacando-se as taxas de crescimento anuais para os períodos, têm-se as seguintes comparações:

- 1990 a 1994: Brasil -0,2% ; RJ -6,3%.
- 1994 a 1999: Brasil 3,0% ; RJ 4,0%.
- 1999 a 2003: Brasil -5,0% ; RJ -13,4%.

Segundo a ABIPLAST (2002 e 2004) e o SIMPERJ/MaxQuim (2004), no período de 1999 a 2004, a indústria nacional de transformação de plásticos aumentou de 181 mil para 236 mil o número de empregos; e o consumo aparente de resinas, de 3.483 mil para 4.220 mil toneladas, significando taxas médias anuais de crescimento de 5,5% e 3,9% respectivamente. Enquanto isso, a indústria do Estado do Rio de Janeiro caiu de 17 mil para 12 mil empregos, e o consumo aparente de resinas caiu da ordem de 338 mil para 141 mil toneladas, significando taxas médias anuais de -6,7% e -16,0% respectivamente.

Esses resultados mostram a expressiva perda de competitividade das empresas fluminenses em relação ao mercado nacional e aos Estados mais voltados para a produção industrial de transformação. Um breve panorama da indústria de transformação de plásticos é apresentado no capítulo 4, junto com a caracterização geral das empresas pesquisadas.

Por outro lado, um fator relevante para a indústria petroquímica do Estado do Rio foi a criação do Pólo Gás-Químico, na região da Refinaria de Duque de Caxias da Petrobras (REDUC), que entrou em operação no fim de 2005 e tem uma capacidade nominal de produção da ordem de 540 mil toneladas de polietilenos pela empresa Rio Polímeros. Com isso, estima-se que o setor de polímeros no Estado possa apresentar crescimento significativo, não apenas na produção e beneficiamento da matéria-prima, mas também na transformação em bens de consumo, além de possibilitar outros desdobramentos tecnológicos e produtivos.

Associando-se à entrada em operação do Pólo Gás-Químico, o governo do Estado está priorizando a implantação do programa Rioplast de incentivos fiscais, que tem como objetivo atrair novas empresas e incentivar também o crescimento das empresas locais. Esse projeto, ainda que instalado com atraso em relação aos Estados mencionados anteriormente, prevê a abertura de várias empresas de transformação de plásticos para as mais diferentes aplicações.

Observa-se, assim, um cenário propício à retomada do crescimento do setor da indústria de plásticos no Estado do Rio, o que vai favorecer investimentos, aumento de empregos e melhoria social para a população. Aproveitando a oportunidade do estudo, foram incluídas nessa pesquisa de campo 4 empresas que fazem parte do programa Rioplast (uma de São Paulo; uma da Bahia; uma de Goiás e uma do Rio de Janeiro), com a idéia de aprofundar os entendimentos dos reflexos desse programa na competitividade das empresas.

A perda de competitividade dos transformadores de plásticos do Estado do Rio de Janeiro e as dificuldades dos empresários nesse novo cenário mercadológico fazem parte de discussões de senso comum no setor petroquímico, que associam os problemas às dificuldades dos empresários para desenvolver competências profissionais e gestões estratégicas adequadas à nova realidade. Na busca de um melhor entendimento sobre esse tema, este estudo analisa os dados da pesquisa qualitativa de campo e fontes secundárias de um total de 12 empresas de transformação pesquisadas nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Goiás, considerando os referenciais teóricos de gestão estratégica e competências individuais dos líderes de negócios.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como a gestão estratégica e as competências individuais dos líderes de negócios de empresas de transformação de embalagens plásticas do Estado do Rio de Janeiro influenciaram na perda de competitividade de suas empresas, em comparação com empresas dos Estados de São Paulo, Bahia e Goiás no período de 1999 a 2004?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Final

Caracterizar como os líderes de negócios das empresas de transformação de embalagens plásticas do Estado do Rio lidam com a gestão estratégica e com as competências individuais, comparando esses resultados com os dos líderes de empresas dos Estados de São Paulo, Bahia e Goiás, visando entender os motivos da perda de competitividade das empresas fluminenses entre 1999 e 2004.

1.3.2. Intermediários

Para alcançar o objetivo final, são desenvolvidos os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar e caracterizar as empresas objeto da pesquisa no Estado do Rio de Janeiro e aquelas estudadas nos Estados de São Paulo, Bahia e Goiás, para efeito comparativo.
- Caracterizar e analisar os elementos da gestão estratégica, sua implementação e controle nas empresas selecionadas para estudo.
- Identificar e analisar as competências dos líderes dos negócios.
- Comparar as gestões estratégicas e as competências dos líderes de negócios das empresas de transformação de plásticos no Estado do Rio de Janeiro com as de outros Estados.

1.4. SUPOSIÇÕES INICIAIS

As mudanças nos padrões de competitividade de mercado exigiram novas competências dos líderes do negócio, que, associadas à gestão estratégica empresarial, não foram desenvolvidas e aplicadas com eficácia pelas empresas de transformação de plásticos do Estado do Rio de Janeiro.

A perda da competitividade dessas empresas foi determinada pela ineficácia dos líderes de negócio em entender e aplicar as competências na gestão estratégica de suas empresas, em comparação com os líderes de negócio de empresas de outros Estados que possuem uma maior cultura industrial, como São Paulo, ou que foram mais agressivos nas suas políticas regionais, principalmente por meio de incentivos fiscais, como a Bahia e Goiás.

1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa sobre a gestão estratégica e as competências dos líderes de negócios das empresas de transformação tem as seguintes delimitações: a) empresas do segmento de embalagens plásticas do Estado do Rio; b) empresas do segmento de embalagens plásticas dos Estados de São Paulo, Goiás e Bahia, as quais serão usadas como fontes de análise comparativa; e c) período de tempo de 1999 a 2004.

Embora se perceba que a falta de uma política pública no Estado do Rio de Janeiro para aumentar o poder de competição da indústria de transformação de plásticos em relação àquelas propiciadas por outros Estados – por exemplo, Bahia e Goiás – tenha causado efeito sobre a competitividade dessas empresas, esse tema específico não será objeto de pesquisa neste estudo.

1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O trabalho pode propiciar aos gestores das empresas de transformação de plásticos do Estado do Rio um melhor entendimento sobre as causas da perda de competitividade. As empresas interessadas em processos de mudanças para melhorar a sua competitividade empresarial poderão realizar uma análise crítica das suas práticas e estabelecer um programa de desenvolvimento de competências e melhoria no seu sistema de gestão estratégica.

O estudo pode vir a subsidiar discussões dos diversos atores da cadeia petroquímica, órgãos de classe e poderes governamentais, possibilitando a elaboração e implementação de propostas para os desafios de crescimento da indústria de transformação no Estado do Rio de Janeiro.

O trabalho vai, por fim, disponibilizar aos estudantes de administração de empresas uma fonte adicional de referência bibliográfica na área de estratégia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O crescimento do porte das organizações e a sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado, para atingir objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos.

A complexidade é um dos desafios mais intrigantes na era pós-moderna. A realidade é complexa e está presente na maioria dos processos da ciência, da sociedade e das organizações, e o seu entendimento se traduz em alargamento na forma de pensar e agir. Para Demo (2002, p. 123), a complexidade pede para pensar nos conceitos de forma mais ampla, sem nunca os dar por concluídos. O conhecimento vem, acima de tudo, da força inovadora, por meio do conhecimento crítico no saber confrontar-se, não aceitando qualquer limite.

Este capítulo busca estabelecer os referenciais teóricos para consubstanciar a análise da gestão estratégica e das competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas, em um estudo comparativo de multicasos. O modelo de referencial teórico é apresentado na figura abaixo.

Figura 3: Modelo de referencial teórico



Fonte: Baseado em Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 27)

Ressalta-se que, diante da abrangência e complexidade do tema, este referencial teórico não tem a pretensão de esgotar os conhecimentos de quaisquer dos tópicos, porém tem como objetivo estabelecer uma conceituação que permita uma análise consistente dos dados coletados na pesquisa e, portanto, obter as conclusões e recomendações validadas com os objetivos do estudo.

2.1. AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. Macroambiente

Todas as empresas são afetadas pelas forças macroambientais, sejam elas político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Algumas vezes, as grandes empresas ou conglomerados tentam influenciar essas forças por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e legislação, mas, de um modo geral, tais forças não estão sob controle direto das organizações – são variáveis exógenas. O quadro que se segue apresenta um resumo das forças macroambientais com exemplos característicos.

Quadro 1: Forças macroambientais e exemplos característicos

Econômicas	Político-legais	Tecnológicas	Sociais
PIB – Produto Interno Bruto	Leis tributárias	Gastos em P&D (do governo e setor)	Atitudes em relação à inovação de produtos, estilos de vida etc
Distribuição da renda	Incentivos de órgãos públicos	Enfoque em gastos P&D por segmento industrial	Preocupação com a qualidade de vida
Taxa de juros e inflação	Regulamentos de comércio internacional	Taxa de introdução de novos produtos no mercado	Expectativas de vida
Taxa de desemprego	Leis de proteção ambiental	Automação	Qualificação de mão-de-obra disponível
Taxa cambial	Leis trabalhistas	Robótica	Taxas de nascimento
Renda pessoal disponível	Regulamentações anti-truste		Alterações populacionais

Adaptado de Wrigth, Kroll e Parnell (2000, p. 47)

No caso de países em desenvolvimento, como é o Brasil, a prática de incentivos públicos (estaduais e municipais) para a instalação de indústrias, com os objetivos de alavancar a economia e diminuir o desemprego, é uma estratégia muito usada. Isso causa uma assimetria fiscal entre as empresas que competem em um

mesmo mercado, com forte impacto na competitividade relativa entre esses agentes. Tal fato fica ainda mais relevante devido à elevada carga tributária nacional.

Portanto, com relação ao macroambiente, o objetivo da administração estratégica é identificar e criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de oportunidades e restrições ou ameaças oferecidas por fatores externos.

2.1.2. Ambiente setorial e grupos estratégicos

O ambiente setorial, no caso industrial, compreende o conjunto de empresas que produzem mercadorias concorrentes, como as de transformação de plásticos. Quando se deseja realizar uma análise mais particularizada de um segmento em um setor de negócio, recorre-se aos conceitos de grupos estratégicos.

Para Porter (2004, p. 159), um grupo estratégico é um grupo de firmas em uma indústria que possuem ações similares em dimensões tais como especialização; identificação de marca; qualidade de produto; liderança tecnológica, entre outras.

Os grupos estratégicos podem ser combinados também pelo lado do mercado, em razão da tendência de as firmas usarem estratégias similares quando as características dos produtos são parecidas. Esses grupos são caracterizados por níveis diferentes de barreiras de mobilidade, as quais são definidas como custos de movimento de um grupo para outro ou como custos de entrada em determinado grupo estratégico. Os investimentos em ativos tangíveis e intangíveis e as competências contribuem para a formação e altura das barreiras de mobilidade. As firmas que formam um grupo estratégico concorrem entre si com ativos e competências semelhantes, o que facilita a imitação dos movimentos de um rival, tornando a concorrência vigorosa nesse setor ou subsetor. Por outro lado, a competição entre grupos diferentes tende a ser menos intensa, por não concorrerem em um mesmo alvo de mercado (BONTEMPO e KALAF, 2000).

O foco de atuação combina o que o mercado necessita com o que a empresa deve saber fazer da melhor forma possível. É aí que a empresa concentra seus esforços de aperfeiçoamento. Os recursos essenciais identificados, em conjunto com as informações sobre os requisitos do mercado, permitirão indicar qual será o alvo de atuação. A concorrência dar-se-á de acordo com a eficiência, e o sucesso da firma decorre da melhor utilização do conjunto de recursos essenciais para atuar no mercado escolhido.

Na análise setorial, Wright, Kroll e Parnell (2000) mencionam que a metodologia de Porter (2004) é uma das mais usadas. Eles argumentam que o potencial de lucro de um setor (o retorno de longo prazo sobre o capital investido) depende das cinco forças básicas: a) a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor; b) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; c) a ameaça de produtos ou serviços substitutos; d) o poder de negociação dos compradores; e) o poder de negociação dos fornecedores.

Essas forças determinam a rentabilidade da indústria ou grupo estratégico porque influenciam nos preços, nos custos e no investimento necessário das empresas para competir no setor. Elas podem ser muito intensas em alguns setores, acarretando retornos financeiros geralmente baixos, mas podem ser relativamente leves em outros, em que os retornos são freqüentemente altos (PORTER, 2004).

Assim, a chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício ou defender-se contra elas. Tal estratégia exige o entendimento dessas forças em questão, as quais são descritas de forma sumária nos próximos parágrafos.

O poder de negociação dos fornecedores que é exercido sobre os participantes de um setor industrial está diretamente correlacionado com os preços ou redução da quantidade e da qualidade dos bens e serviços. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

O poder de negociação dos compradores compete com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e/ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras, em comparação com os seus negócios totais.

No caso da ameaça de entrada de substitutos, todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com empresas que fabricam produtos substitutos. Esses produtos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar para o negócio gerar lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da

indústria. A identificação e substituição de produtos são conquistadas por meio de pesquisas e introdução de outros produtos que possam desempenhar funções similares, sob o ponto de vista do cliente, às dos produtos daquela indústria.

A ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, trazendo nova capacidade produtiva e de comercialização de produtos, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais impactam o negócio do setor. Como resultado, os preços podem cair e/ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada de uma empresa depende das barreiras de entrada existentes e da reação que o novo concorrente pode esperar da parte daqueles já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma habitual de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. Algumas formas de concorrência, notadamente de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista de rentabilidade. Os cortes de preços são rápidos e facilmente igualados pelos rivais e, uma vez igualados, eles reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Por outro lado, as batalhas de publicidade e desenvolvimento de mercado podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, com benefício para todas as empresas.

Normalmente essas análises são efetuadas durante as “rodadas” de planejamento estratégico, na maioria das vezes incluindo a análise de *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)* da empresa em cada setor *vis-à-vis* seus principais concorrentes. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as análises macroambientais do setor são apenas marginalmente úteis se somente revelarem as condições atuais das forças. Para aumentar sua significância, tais análises devem prever mudanças e tendências futuras. Ainda que nenhuma forma de previsão seja totalmente garantida, elas, de qualquer forma, indicam o norte a ser seguido. Existem várias técnicas que podem ser úteis: análise de séries temporais; previsão por julgamento; análise de cenários múltiplos; e a técnica Delphi, as quais devem ser analisadas para que se escolha aquela que se aplica melhor a cada empresa.

Segundo Romero (2003, p. 66), o modelo de diamante de Porter traz embutida a cultura norte-americana de fazer negócios, entendendo-se por cultura “um conjunto de padrões implícitos ou explícitos, de comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, cujo núcleo essencial está baseado nas suas tradições”. Portanto, devem-se inserir as considerações dos aspectos culturais da sociedade, do ambiente setorial nacional e regional, das origens dos líderes de negócio, pois esses fatores peculiares têm influência nos negócios.

Esse modelo é usado neste estudo para analisar as relações das empresas pesquisadas com o macroambiente e o ambiente setorial.

2.2. AMBIENTE INTERNO

2.2.1. Missão e objetivos

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 176), normalmente uma organização é fundada quando um único pioneiro identifica uma missão organizacional – algum produto a ser produzido, serviço a ser prestado – e reúne um grupo em torno de si para a sua realização. Mesmo as grandes organizações contemporâneas, como a Dupont, a 3M e a Microsoft, têm essa história. Em alguns casos, as organizações podem ser criadas como subsidiárias ou programas governamentais etc, mas, mesmo nesses casos, o líder missionário pode ser identificado.

Os autores ainda mencionam que é comum que as empresas menores ou em estágio de formação ofereçam ampla liberdade de movimentos e estabelecimento de relações pessoais entre os líderes e os seus funcionários com crenças básicas comuns e senso de desejarem trabalharem juntos. Quando os líderes fundadores das organizações são carismáticos, em razão das suas qualidades pessoais mais do que de uma posição formal, as pessoas ingressam e permanecem nas organizações por causa da dedicação do líder e da sua missão.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 92), a missão no nível corporativo é declarada como uma forma de propósito genérica, mas suficientemente precisa para dar um direcionamento duradouro à organização. Ela deve identificar o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para os seus vários *stakeholders* (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade). No nível de unidade de negócio (UN), a missão é mais específica em seu alcance e mais claramente definida. É essencial que uma empresa entenda perfeitamente a sua

missão porque um senso claro de propósito é necessário para que ela estabeleça objetivos gerais adequados.

Esses objetivos representam finalidades genéricas na direção das quais os esforços da empresa são orientados. A partir dos objetivos gerais, a administração formula objetivos específicos (versões verificáveis e desdobradas dos objetivos gerais). Entretanto, os vários *stakeholders*, em virtude dos seus interesses próprios, desejam objetivos diversos dos da empresa e muitas vezes conflitantes. Devido à diversidade desses interesses, a alta administração enfrenta a difícil tarefa de tentar conciliar e satisfazer os interesses de cada *stakeholder*, e ao mesmo tempo, buscar seu próprio conjunto de objetivos gerais.

De considerável interesse no processo de tomada de decisão estratégica são os conceitos de responsabilidade social e de ética administrativa da empresa. A sociedade atual exige que as empresas operem de modo socialmente responsável e que os administradores demonstrem um comportamento ético.

Subjacente à missão, está uma análise das fraquezas e forças da empresa, no contexto de oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes e fracos de uma empresa, que residem nas competências organizacionais. Dois modelos clássicos são usados nesses estudos: o primeiro baseia-se na análise estrutural da indústria e da escolha do posicionamento competitivo que a empresa deve adotar na formulação da sua estratégia; o segundo modelo, é o da teoria baseada em recursos, comumente denominada *RBV (Resource-Based View)*, a qual considera que os recursos físicos; organizacionais; humanos; financeiros; e intangíveis geram a competência organizacional e, por conseqüência, a estratégia competitiva de cada empresa.

Em qualquer dos modelos, não se pode perder de vista que, durante a implantação da estratégia, tem-se a geração de novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia, em um processo circular e virtuoso de aprendizagem.

Como este estudo vai analisar o ambiente interno das empresas pesquisadas com base no modelo *RBV*, optou-se por iniciar esta discussão teórica pelo tema das competências, para, em seguida, abordar as conceituações referentes às estratégias.

2.2.2. Competências

Competente, segundo o senso comum, é uma palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. O conceito vem evoluindo a partir dos anos 70 até os dias atuais, porém os estudos sobre competências ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação.

Segundo Fleury e Miranda (2001), as competências estão associadas a diferentes instâncias de compreensão das organizações; das pessoas (as competências do indivíduo); e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Excetuando-se as competências dos países, que não são objetivo deste estudo, o referencial permeia o tema, começando pelos conceitos gerais das competências organizacionais, passando pelas competências individuais, pelas competências dos líderes de negócio, pela aprendizagem organizacional e individual e finalizando com a gestão de competências.

2.2.2.1. Conceitos gerais

Segundo Zarifian (1998, p. 34), o tema da competência, associado diretamente com a gestão do conhecimento, ainda passa por diferentes interpretações. O autor menciona em seu artigo que a definição, adotado pelos empresários franceses, *de que* “o conhecimento profissional é uma combinação de conhecimentos, *know-how*, experiências e comportamentos que se exercem em determinado contexto, é constatável quando se deve aplicar em situação profissional e é validado a partir do contexto”, é muito vaga e representa a manutenção dos princípios tayloristas-fordistas do início do século XX.

O autor considera que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Em outras palavras, ele entende que os princípios desejáveis para o desenvolvimento do conhecimento e competência passam por tomar iniciativa e responsabilidade com êxito, tanto no nível do indivíduo como de um grupo, diante de uma situação profissional.

Entre os profissionais de recursos humanos (RH) uma definição ainda muito usada, e que retrata uma realidade organizacional baseada nos princípios do taylorismo-fordismo, é a seguinte: “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 26).

Le Boterf (2003, p. 16) propõe uma abordagem mais global em termos de competências e profissionalismo, ao afirmar que “a competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação”. Os resultados são decorrentes de uma ação combinada do desempenho do profissional que sabe agir com competência (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc) com uma nova perspectiva de gestão (gerenciamento que dá sentido e age por influência, auxilia a fixar uma meta aceita de comum acordo e cria as condições propícias aos recursos e às dinâmicas de profissionalização) e com o conjunto de recursos do seu meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentais etc).

Para Hamel e Prahalad (1995), a competência essencial - *core competence* - de uma organização é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas. Esses autores enfatizam as competências organizacionais essenciais, as quais seriam as que obedecem a três critérios: a) oferecem reais benefícios aos consumidores; b) são difíceis de imitar; c) dão acesso à empresa em diferentes mercados.

Ao definir a sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Portanto, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em diversas áreas, porém algumas dessas recebem a denominação de competências essenciais quando garantem uma vantagem econômica sustentável da organização no mercado, acima do desempenho médio dos concorrentes.

Neste trabalho, será considerada a conceituação de Fleury e Fleury (2004, p.25) que estabelece um modelo de círculo virtuoso entre competência e estratégia,

utilizando como elo de ligação o processo de aprendizagem organizacional e das pessoas, que se baseia na afirmação “competência, um conceito em construção”.

2.2.2.2. Recursos e competências organizacionais

Como alternativa ao modelo análise estrutural da indústria, surgiu durante os anos 80, a teoria baseada em recursos (*RBV*) das organizações. Esses recursos podem ser categorizados em físicos (infra-estrutura: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia); organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, P&D, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle); humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento dos funcionários da empresa); financeiros (base financeira; capital de giro e capacidade de captação de recursos); e intangíveis (marca, imagem, patentes etc).

O *RBV* teve a contribuição inicial de Penrose (1959), quando ela afirmou que uma firma é mais que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos com diferentes usos e que são determinados ao longo do tempo por decisões administrativas. Sob esse ponto de vista, a atuação de uma empresa no mercado está correlacionada com os recursos produtivos que a empresa emprega. Esse modelo também recebeu muita influência de Hamel e Prahalad (1995), com o enfoque das competências essenciais - *core competence* - de uma organização para competir em um mercado a partir das capacidades internas e únicas da empresa.

Essa teoria sugere que a heterogeneidade entre as empresas pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas, o que implica diferenças de desempenho econômico entre elas, algumas apresentando baixa lucratividade e outras apresentando lucratividade excepcionalmente alta em relação à média de mercado. Tais diferenças provêm de razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais) e do comportamento das firmas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação). Uma das condições necessárias para que os recursos específicos sejam capazes de gerar renda acima do nível de mercado é que a transferência desses recursos de uma firma para outra seja difícil ou até impossível. O desejável é que essa vantagem competitiva seja traduzida em vantagem econômica sustentável no longo prazo.

Focando a análise das vantagens competitivas com relação aos clientes, alguns autores distinguem ainda a denominada competência distintiva, definida por Fleury e Fleury (2004, p. 34) como “competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadas de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas”.

Os autores ressaltam que essa tipologia representa um modelo simplificado da realidade empresarial, mas permite um aprofundamento da análise sobre como tratar a formação de competências em função dos diferentes tipos de relações entre empresas e mercados.

Essa abordagem dos recursos da firma ressalta a importância de centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos – aqueles que garantem a lucratividade em longo prazo. Segundo os autores, a distinção entre recursos e competências é a seguinte: “um recurso é algo que a organização possui ou a que tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário. Uma competência é a habilidade para fazer alguma coisa a partir de um conjunto de recursos” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 32).

A competitividade será otimizada quando as funções centrais de uma empresa (operações, produtos ou comercialização) propiciarem o surgimento de competências essenciais (aquelas que oferecem reais benefícios aos consumidores; difíceis de imitar; que dão acesso a diferentes mercados), que devem se alinhar às estratégias competitivas escolhidas, como será visto posteriormente.

O desenvolvimento de competências nas demais funções de apoio deve ser feito para reforçar a competência essencial. Uma competência essencial não precisa ser baseada em tecnologia *stricto sensu*, podendo estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Porém, para que se tenha uma *competência essencial*, o conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento ou inovação e a capacitação de recursos humanos (FLEURY e FLEURY, 2004).

Buscando sistematizar os conceitos que serão usados neste estudo, elaborou-se o quadro síntese para definir recursos e os diferentes níveis de competências existentes, com foco em uma empresa industrial.

Quadro 2: Conceitos de recursos e competências em uma empresa

Recursos e competências	Descrição
Recursos de uma empresa industrial	Algo que a empresa possui (bens, haveres e posses) ou a que tem acesso, definidos como: físicos (infra-estrutura: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia); organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, P&D, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle); humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento dos funcionários da empresa); financeiros (base financeira; capital de giro e capacidade de captação de recursos); e intangíveis (marca, imagem, patentes etc).
Conceito geral de competência	Competência é a habilidade para fazer alguma coisa a partir de um conjunto de recursos.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas aos recursos existentes nas funções centrais (operações; produtos; comercialização) e nas atividades de apoio.
Competências essenciais	Competências diferenciadas que estão presentes nas competências organizacionais, oriundas de conjuntos de conhecimentos tácitos e explícitos, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadas das de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido na “entrega” ¹ , que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização social e valor social ao indivíduo.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004, p. 34)

O ciclo dinâmico da formulação das estratégias, ao ser iniciado pela identificação das competências essenciais de cada empresa, vai possibilitar as escolhas estratégicas da empresa, alimentando um círculo virtuoso (competências organizacionais; competências essenciais; estratégias; competências distintivas), por meio do processo de aprendizagem organizacional e individual.

A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional no ambiente interno da empresa e no mercado, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e reposicionar as estratégias competitivas.

Ao redefinir a sua estratégia competitiva, a empresa retoma o exercício de identificar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, confrontando-as com as existentes e fazendo os ajustes necessários para competir no novo cenário, em um processo permanente de idas e vindas.

¹ O termo é definido por Dutra *et al* (2001, p. 26) como a capacidade do indivíduo de saber agir de maneira responsável (modo de atuar; maneira de realizar o trabalho; obtenção dos resultados) e ser reconhecido por isso.

2.2.2.3. Competências individuais

Segundo Dutra *et al* (2001, p. 23), a troca do paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, tem um forte impacto no comportamento das organizações. A mudança no padrão de exigência exigiu alteração no perfil das pessoas, de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, e gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimule e apóie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa, por meio da competência.

Sob o ponto de vista do indivíduo, a competência não é um estado e não se reduz a conhecimento ou *know-how* específicos. Le Boterf (2003) situa a competência formada a partir de três eixos: pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e experiência profissional. O autor pontua que competência é um “o saber agir responsável e validado”. Nesse sentido, sua abordagem enfatiza que o indivíduo competente não é aquele que tem determinados recursos, e sim aquele que consegue mobilizá-los, em momento oportuno, sob a forma de conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, entre outras.

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. A noção de competência aparece assim associada a expressões como saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação a montante (aprendizagem e formação) e a jusante do sistema de avaliações. Esses recursos não se limitam aos bens materiais, de capital e de trabalho, mas estão centrados nos conhecimentos e competências da organização, os quais estão impregnados de conhecimentos tácitos dos empregados, aprendidos nas suas vivências no mercado e no ambiente interno das empresas e que não são explicitados.

Segundo Ghoshal e Bartlett (2000), há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, o estabelecimento das

competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

O uso do conceito de competência propicia o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos que são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 3: Ganhos da organização e pessoas com a gestão de competência

ORGANIZAÇÃO	PESSOAS
Simplicidade, flexibilidade e transparência.	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.
Otimização de recursos e da massa salarial. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades.
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional	Estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do escopo de atuação.
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos.	Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.
Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização de trabalho e tecnologia.	Maior capacitação profissional facilitando o acesso na carreira.

Fonte: Adaptado de Dutra *et al* (2001, p. 39)

Portanto a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e as preparando para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização, e essas pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. Realizar uma gestão empresarial com foco em competências é um dos grandes desafios da atualidade. Esse tema será discutido resumidamente no final deste tópico.

Como a grande maioria das empresas de transformação de plásticos segue ainda um modelo de gestão com forte presença dos líderes de negócio em todas as atividades da organização, acrescentou-se um instrumento de avaliação de suas competências diretivas com base nos conceitos apresentados a seguir (ver capítulo 3 – Metodologia).

2.2.2.4. Competências diretivas dos líderes de negócios

Lombardia, Cardona e Chinchilla (2001) consideram que, em um cenário cada vez mais competitivo, o sucesso das empresas passa a depender cada vez mais das competências diretivas de seus líderes de negócio, as quais devem ser pesquisadas, analisadas e estabelecidas para cada setor de negócio.

Eles pontuam que já está evidente o aparecimento de um consenso de que as avaliações das excelências organizacionais e de gestão vão além das avaliações das habilidades técnicas objetivas e categorizaram as competências dos líderes nas seguintes dimensões:

- Estratégicas: associadas com os resultados econômicos;
- Endógenas: relacionadas com o desenvolvimento de RH e inovações;
- Pessoais: associadas com a relação eficaz dos indivíduos com eles próprios e com o ambiente.

O quadro que se segue apresenta os conceitos para cada competência que pode ser pesquisada junto aos líderes de negócios.

Quadro 4: Competências das lideranças e suas descrições

Competências	Descrição
a) ESTRATÉGICAS	
Visão do negócio	Reconhecer e aproveitar as oportunidades, os perigos e as forças externas que repercutem na competitividade e efetividade do negócio
Atuação conjunta de todas as funções empresariais	Entender os limites da sua função, compreender o impacto de sua atuação em outras unidades e desenvolver a cooperação
Orientação para o cliente	Responder com prontidão e eficácia às sugestões e às necessidades dos clientes
Rede de relacionamentos	Desenvolver e manter uma ampla rede de relacionamentos com as pessoas-chave dentro da empresa e com o setor
Negociação	Conseguir chegar a acordos que satisfazem os interesses de ambas as partes
b) ENDÓGENAS	
Comunicação	Escutar e transmitir idéias de maneira efetiva, empregando tanto procedimentos formais como informais e proporcionando dados concretos para respaldar as observações e conclusões
Direção das pessoas	Designar objetivos e tarefas a pessoas adequadas para realizar o trabalho e executar o seu acompanhamento
Delegação	Preocupar-se que os integrantes da equipe disponham da capacidade de tomar decisões e fornecer os recursos necessários para obter os objetivos
Ajudar as pessoas a descobrir, trabalhar e desenvolver suas aptidões	Ajudar seus colaboradores a descobrir as suas áreas de <i>expertise</i> e melhorar e desenvolver as suas habilidades e capacidades profissionais
Liderança	Dar sentido ao trabalho dos seus colaboradores, animando-os, motivando-os a conseguir atingir os objetivos que se propõem
c) PESSOAIS	
Iniciativa	Mostrar um comportamento empreendedor, iniciando e fazendo as mudanças necessárias com determinação e autonomia
Criatividade	Gerar idéias e soluções inovadoras para os problemas e inovações
Tomada de decisão	Ter capacidade de síntese na hora da tomada de decisão
Determinação	Fazer o que se propõe a realizar sem abandonar os propósitos, apesar das dificuldades ao longo do percurso
Flexibilidade para mudar seus comportamentos	Mostrar flexibilidade para mudar seus comportamentos, a fim de fortalecer os seus pontos fortes e superar os fracos

Fonte: Adaptado de Lombardia, Cardona e Chinchilla (2001, p. 15)

As competências diretivas dos líderes de negócios estão associadas às

competências empresariais (organizacionais e essenciais) e ao posicionamento eficaz da empresa no mercado para obter a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Portanto o seu entendimento é importante para o estudo das gestões estratégicas das empresas.

2.2.2.5. Aprendizagem organizacional e individual

O modelo proposto de interligação das competências e estratégias em um círculo virtuoso é aquele por meio do processo de aprendizagem. Como fazer para desenvolver os processos de aprendizagem individual, em grupo e organizacional? Segundo Fleury e Fleury (2004), a aprendizagem é um processo neural complexo que leva à construção de memórias.

Aprende-se lendo, ouvindo, errando, na prática, vivenciando a situação mentalmente, observando os outros etc. Cada pessoa tem um modo único de aprendizagem em cada processo. As emoções e sentimentos regulam o aprendizado e a formação de memórias. As pessoas lembram-se melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente para a motivação do aprendizado, pois parecem dar cor e sabor ao que aprendemos (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 39).

Os modelos dos processos de aprendizagem podem ser classificados em:

- Comportamentalista: seu foco principal é o comportamento, pois ele é observável e mensurável. Planejar esse processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação, mensuração e réplica científica;
- Cognitivista: é um modelo mais abrangente do que o anterior, explicando melhor os fenômenos complexos, como aprendizagem de conceitos e soluções de problemas. Procura utilizar dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Segundo a teoria da *Gestalt*, precursora do cognitivismo, o indivíduo que tem um *insight* vê uma situação de uma nova maneira, que implica compreensão das relações lógicas ou percepção das conexões entre meios e fins, o que é uma característica muito importante nas pessoas empreendedoras, que são conhecidas como as pessoas “que conseguem enxergar longe e o que outros não vêem”.

De acordo com Piaget (2002), o indivíduo aprende e vai construindo sua estrutura cognitiva em processo, de forma espiralada e num *continuum* permanente ao longo de sua vida. A aprendizagem compreende o desenvolvimento ou ampliação dos esquemas cognitivos, acrescidos aos já existentes. O conhecimento lógico-matemático, bastante utilizado no processo decisório, consiste no pensar construído sobre experiências com objetos e eventos. Ao passo que o indivíduo vai interagindo com os objetos, vai aprendendo a classificá-los e a ordená-los e, na repetição dessas experiências, ele vai construindo cada vez mais e de maneira sofisticada o seu esquema de conhecimento.

Para Fleury e Fleury (2004, p. 41), o processo de aprendizagem pode ser distinguido pelos níveis em que ele ocorre:

- Nível individual: ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por diversos meios enumerados anteriormente.
- Nível de grupo: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo, é necessário observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais.
- Nível da organização: os processos de aprendizagem individual de compreensão e interpretação são partilhados pelo grupo e se tornam institucionalizados e expressos em regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Fleury e Fleury (2004) propõem o processo de desenvolvimento de competências que se segue:

Quadro 5: Processo de desenvolvimento de competências

Tipo de conhecimento	Função	Como desenvolver
Teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência social e profissional

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004, p. 40)

Uma gestão empresarial voltada às competências individuais e organizacionais é um processo complexo, conforme será mostrado no tópico que se segue.

2.2.2.6. Gestão de pessoas para formação de competências

Hoje há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo em prol da organização e do indivíduo. Tudo isso altera fortemente o perfil de gestores e de colaboradores esperado pelas empresas nas próximas décadas e exige cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua.

Objetivando compreender como as práticas de gestão evoluíram a partir do século XX, apresenta-se um breve resumo histórico das principais formas de organizar o trabalho e gerenciar pessoas.

O processo de linha de montagem desenvolvido por Ford revolucionou a produção em massa na indústria automobilística, no início do século XX, por meio da simplificação na produção, padronização de peças e trabalhadores especializados. A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho de um posto de trabalho. Daí derivavam os critérios para seleção de pessoas, com o “homem certo para o lugar certo”. O treinamento no trabalho (*on the job*) centrava-se nos empregados de nível operacional, para aprendizado da execução de tarefas padronizadas. Esses princípios continuam sendo usados nas indústrias, com métodos e técnicas diferentes como, por exemplo, os robôs substituindo os seres humanos em algumas operações repetitivas.

Na década de 30, começaram a ser desenvolvidos os programas mais estruturados de treinamento de supervisores nas empresas, dentre os quais se destaca o *TWI (Training Within Industry)*, que constava de ensino correto do trabalho; relações humanas no trabalho; métodos de trabalho; e desenvolvimento de programas de treinamento. Esse tipo de treinamento chegou ao Brasil na década de 50, por meio das indústrias multinacionais.

Os trabalhos desenvolvidos por Maslow (hierarquia das necessidades) e Herzberg (fatores motivadores e higiênicos) demonstraram a importância dos aspectos psicológicos dos indivíduos na produtividade. Os fatores motivadores (realização; interesse intrínseco pelo trabalho; reconhecimento pela realização; responsabilidade e promoção) propiciam o crescimento psicológico da pessoa. Por outro lado, os fatores higiênicos (política da empresa, supervisão, condições do trabalho, salário etc) estão voltados para evitar o sofrimento ou a insatisfação.

Assim, para haver pessoas satisfeitas e produtivas no trabalho, é necessário estruturar os cargos de maneira adequada à personalidade delas, ou seja, adequando-os aos requisitos das pessoas. Para isso, surge o princípio do enriquecimento de cargos, por meio de métodos de rotação, ampliação horizontal e vertical. Comparativamente à administração científica, a implantação de enriquecimento de cargos é mais difícil e complexa. Conceitualmente o enriquecimento de cargos veio como contraposição às técnicas do modelo taylorista-fordista - sistema eminentemente técnico e racional. É uma técnica que de algum modo satisfaz às necessidades de autonomia dos indivíduos, enfatizando o sistema social.

Na década de 60, surgiu na Europa a abordagem dos grupos sociotécnicos, onde se busca conjugar o sistema taylorista-fordista com o do enriquecimento de cargos. O esquema de operação é designar uma tarefa de baixo nível de detalhamento e recursos para que o grupo a execute com autonomia e estruturação do trabalho. Nesse modelo de organização da produção, observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podem agregar valor à organização. Isso requer cultura social, empresarial e elevado nível educacional dos funcionários, voltados para o trabalho coletivo. As empresas dos países da Escandinávia foram as que mais desenvolveram o modelo sociotécnico e priorizaram as suas competências essenciais na produção. A necessidade de uma visão mais estratégica do mercado comprometeu o desempenho dessas empresas durante os anos 90 (FLEURY e FLEURY, 2004).

Além disso, as mudanças no grau de autonomia podem acarretar modificações na posição do trabalhador dentro da empresa, implicando um sistema muito particular de produção. De qualquer modo, os questionamentos e experiências nesse sentido foram absorvidos por outras empresas, no sentido de conceder mais autonomia ao trabalhador. O modelo japonês de administração, por meio do Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) e outras técnicas, evoluiu nessa direção.

A gestão pela Qualidade Total, também chamada de *Total Quality Management* (TQM) surgiu no Japão, em meados dos anos 50, se expandiu para o Ocidente a partir de meados dos anos 70 e no Brasil após o fim dos anos 80. A sua definição, segundo as normas ISO 8402-92, diz o seguinte: “TQM: um modelo de gerenciamento de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso de longo prazo por meio da

satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade”.

Para esse modelo, dirigir e operar uma organização com sucesso requer que ela seja gerenciada de forma sistemática e transparente. A qualidade de um produto ou serviço em um negócio nada mais é do que o resultado da qualidade dos processos usados para a sua geração, o que requer o máximo envolvimento do pessoal da empresa (condição *sine qua non*), pois ninguém pode melhorar os processos existentes mais do que aqueles que os praticam. Os pontos principais da filosofia de gestão do *TQM* são os seguintes: foco no cliente; liderança; envolvimento pessoal; melhoria contínua; enfoque no processo e sistemas; enfoque nos fatos na tomada de decisão; e relações de benefícios mútuos dos fornecedores.

Para Fleury e Fleury (2004, p. 76), é interessante observar como, no caso japonês, habilidades e conhecimentos vão se transformando em competências pelos verbos ‘mobilizar’, ‘participar’, ‘aprender’, ‘comprometer’. A visão estratégica da empresa está muito mais presente do que no caso anterior, do modelo sociotécnico.

A implantação de sistema de qualidade é uma forma utilizada pelas empresas para melhorar a sua gestão e aumentar a sua competitividade no mercado. As normas dos sistemas de qualidade da ISO (*International Organization for Standardization*), publicadas em 1987, foram introduzidas no Brasil a partir de meados dos anos 90, e se percebeu um grande movimento de implantação da ISO-9001 nas empresas industriais que exportavam ou forneciam produtos para empresas multinacionais, como forma de assegurar a qualidade de seus produtos, de acordo com as especificações pactuadas entre as partes. Essa norma exige que as empresas analisem, documentem e implantem procedimentos para assegurar a qualidade em todo o processo produtivo – do fornecedor de matérias-primas à entrega nos clientes, incluindo o projeto de produto.

Quando esse processo é feito sob a liderança da alta administração e com a participação dos funcionários, a série ISO tem demonstrado ser uma forma de aumentar a competitividade das empresas por meio da conquista de novos clientes, do aumento da produtividade e da redução de custos. Segundo Oliveira (2000, p.60), a implantação da ISO “é uma sistemática muito útil para iniciar o processo de organização de uma empresa. Mas, se a empresa busca obter a satisfação plena dos clientes e a sua fidelização, não deve limitar-se à ISO 9000 [...]”.

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem as suas posições sobre a organização do trabalho e modelos de gestão de pessoal. Surge o conceito de gestão de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal devem ser integradas às estratégias de negócio na alta administração das empresas (FLEURY e FLEURY, 2004). Assim, alguns pontos se destacam: a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais; a importância do desenvolvimento de trabalho em equipes; e a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Como a expressão gestão estratégica de recursos humanos é muito elástica, podem-se observar duas versões: a *soft*, que enfatiza os aspectos de comunicação, motivação e liderança para obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização; e outra *hard*, que enfatiza os aspectos quantitativos de administrar os recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. Na busca da conciliação, os norte-americanos criaram a expressão *tough love*, que significa uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, mas com a contrapartida da exigência crescente dos resultados (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 77).

Os desafios de crescente competitividade, a partir do final do século XX, vêm compelindo as empresas avançadas em gestão de recursos humanos a buscar o alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competências como base para o gerenciamento de pessoas. Essa tendência tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, norte-americanas e europeias, mas também em empresas brasileiras (FLEURY e FLEURY, 2004).

A revista *HSM Management*, com o Estudo Brasil – FIA/FEA/USP (2004), realizado no fim de 2003, apresenta uma avaliação de “para onde vai a gestão das pessoas”. O trabalho foi desenvolvido por meio da metodologia da técnica Delphi, usando um grupo composto por profissionais de cargos de direção e gerência de recursos humanos ou assemelhados nas principais empresas brasileiras, com base na classificação das Maiores e Melhores, publicada pela revista Exame; professores de disciplinas de recursos humanos de cursos de graduação em administração que receberam conceito “A” na avaliação promovida pelo MEC em 2001; e consultores reconhecidos por seus conhecimentos na área.

O estudo concluiu que, para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos e os resultados relativos às relevâncias para a sua implantação, os índices de incorporação atual nas organizações e as dificuldades para a sua implantação são resumidos na tabela que se segue. Os percentuais abaixo refletem os graus das opiniões dos 176 profissionais (professores, consultores e executivos das empresas) pesquisados.

Tabela 2: Princípios que devem orientar a gestão de pessoas e resultados.

Princípios	Relevância para organização	Incorporação nas organizações	Dificuldade para efetivação
Altíssima relevância			
Gestão de recursos humanos contribuindo com o negócio da empresa	62,4 %	57,8 %	52 %
Gestão por competências	55,4 %	43,1 %	52 %
Alta relevância			
Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais	44,6 %	60,8 %	46 %
Gestão do conhecimento	41,4 %	40,5 %	60 %
Criatividade e inovação contínuas no trabalho	39,3 %	54,2 %	52 %
Modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho	36,6 %	46,0 %	60 %
Autodesenvolvimento	36,0 %	52,5 %	46 %

Fonte: Adaptado de Estudo Brasil – FIA/FEA/USP (2004)

O estudo confirma a complexidade do tema, que continua sendo um foco de estudos da maioria dos profissionais acadêmicos e das organizações mais vanguardista, e ratifica a proposição de Le Boterf (2003) de que a competência é um conceito em construção. Uma das perguntas mais inquietantes é: como formar e gerenciar as competências?

Para Fleury e Fleury (2004), as formações de competências organizacionais ligadas ao processo de trabalho em operações industriais estão configuradas nas seguintes áreas de desenvolvimento:

- Competências sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

- Competências de serviço: foco em aliar a competência e trabalhos aos resultados do negócio junto ao mercado. Por exemplo, procurar responder sempre à pergunta: qual o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

No processo de alinhar as competências à estratégia competitiva, por exemplo, em excelência operacional, inovação de produto ou orientação para cliente, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e aquelas necessárias a cada função.

Tomando como base uma empresa industrial com os diferentes eixos funcionais (produção, comercialização, P&D, administrativo, gerencial etc), Dutra *et al* (2001, p. 51), propõem estruturar as carreiras e um número de competências para cada eixo, num mínimo de sete, de acordo com a seguinte proposta:

- Gerenciais: liderança e criatividade; orientação estratégica e planejamento; gestão integrada de processos, recursos e prazos; negociação; interação com o ambiente e tomada de decisão;
- Competências dos eixos profissionais (suporte ao negócio; tecnológico; mercadológico): gestão de recursos, prazos e organização; planejamento; tomada de decisão; gestão do conhecimento, condução e aprimoramento de processos e projetos.

Outra maneira de desenvolver competências individuais é apresentada por Fleury e Fleury (2004), onde as competências das pessoas são categorizadas em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- Competências de negócios: relacionada à compreensão dos negócios, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, ambiente político e social;
- Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade – produção, comercialização, produtos, finanças etc;

- Competências sociais: competências para interagir com as pessoas, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipes etc.

Esses autores mencionam ainda que é sempre importante incorporar na discussão do processo de formação de competências dos indivíduos o conceito de “entrega”, desenvolvido por Dutra *et al* (2001, p. 26) como “a agregação de valor do profissional à organização reflete um saber agir responsável e reconhecido à medida que é possível identificar a entrega, ou seja, verificar os resultados produzidos de fato”.

Na próxima seção discorre-se sobre o tema estratégia, que está diretamente interligado às competências na gestão das organizações.

2.2.3. Estratégia

Para facilitar o entendimento conceitual e as análises das empresas pesquisadas, dividiu-se a apresentação em quatro partes. Na primeira são apresentados os conceitos gerais, seguindo-se dos modelos de estratégias, tipos de estratégias e vantagens competitivas e, finalmente, das posturas estratégicas que as empresas podem adotar para se posicionar no mercado.

2.2.3.1. Conceitos gerais

A estratégia tem várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, com conceitos e razões práticas que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

A partir dos anos 50, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores.

A estratégia tem como objetivo principal propiciar uma ação, reação ou adequação constante da organização no seu ambiente, de maneira a assegurar a satisfação dos seus *stakeholders* – termo que foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização: clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, órgãos públicos, entidades financeiras, ONGs, entre outros.

O quadro 6 mostra uma visão resumida da evolução do pensamento estratégico ao longo das cinco fases pós-anos 50.

Quadro 6: Evolução do pensamento estratégico

Fases conceituais					
Descrição	Planejamento financeiro	Planejamento longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão Estratégica
Períodos	Anos 50/60	Anos 60	Anos 70/80	Anos 80/90	Anos 90
Características	Orçamento anual	Projeções de tendências	Pensamento estratégico	Contexto econômico e financeiro	Pensamento sistêmico
	Controle financeiro	Curva de experiência	Análise ambiental	Cadeia de valor	Integração entre planejamento e execução
	Administração por objetivos	Estudos de cenários	Recursos e competências	Análise estrutural	Organização e direção estratégica
Valores	Cumprir orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégias	Determinar atratividade	Buscar sintonia entre os ambientes
Problemas	Ações de curto prazo	Não prever a descontinuidade	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional

Adaptado de Lobato *et al* (2005, p.16)

Segundo Lobato *et al* (2005), o chamado “terceiro milênio” antevê uma nova ordem social, política e econômica cada vez mais complexa e competitiva. Esse cenário tem criado novos desafios à gestão empresarial, que vem se caracterizando pela atuação global, aprendizagem contínua, pró-atividade, foco participativo, incentivo à criatividade, responsabilidade social, ênfase em alianças, organização em unidades estratégicas de negócios (UNEs) e controle dos resultados por *Balanced Score Card (BSC)*, proposto por Kaplan e Norton (1997).

Por outro lado, Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2000) consideram que a evolução da administração estratégica pode ser entendida a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes – algumas das quais já chegaram ao pico e declinaram, outras que ainda estão em desenvolvimento e outras que permanecem estáveis. São escolas de natureza prescritiva, que focalizam como as estratégias devem ser formuladas (escolas denominadas de desenho, planejamento, posicionamento); descritiva, cujo foco está na descrição de como as estratégias são formuladas de fato (escolas chamadas de empreendedoras, cognitivas, aprendizado, poder, cultural, ambiental); e integrativa, cujo foco é integrar vários elementos das demais escolas (escola da configuração).

Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2000, p. 221), definem a escola da configuração como a formação da estratégia via um processo de transformação,

indicando que a configuração e a transformação formam os dois lados de uma mesma moeda. O lado da configuração representa o estado da organização e do contexto que a cerca. O outro lado descreve o processo de estratégia como sendo a transformação. Na maior parte das vezes, a organização passa por períodos de estabilidade que, associada a uma estrutura e a um contexto interno e ambiental, faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um conjunto específico de estratégia. Para que a organização mude para uma nova configuração, existe a necessidade de um processo de transformação, denominado salto quântico pelos autores, gerado por uma nova estratégia.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), a estratégia “é um padrão ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”. Entendem que a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, que minimizam o espaço de liberdade e de escolha. A estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, conforme é tratada por grande parte da literatura e em seu uso popular.

Uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, modificada ou, até mesmo, implementada de forma completamente diferente. Na maioria das vezes, a estratégia pretendida pela administração durante a implementação necessita de ajustes em relação à situação emergente que surge da realidade na “linha de frente de atuação” nas atividades internas da empresa e, principalmente, na operação da empresa no mercado. Isso significa que a administração estratégica deve ser um processo contínuo, com *feedback*, também denominado de sistema de realimentação de informações, e análise crítica da administração durante as suas etapas de concepção e implementação.

Os autores mencionam que qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não-adoção deliberada pode ser entendida como uma estratégia. Assim, a estratégia, como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança. É crucial integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico, para que os agentes estejam diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve se restringir aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização,

levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A estratégia na estrutura organizacional pode ser corporativa, quando se determina em qual setor a empresa deve operar; nas unidades de negócio, quando se determina como se deve competir no setor ou no negócio escolhido; ou funcional, quando se determina como uma área funcional deve operar: produção, marketing, finanças, suprimento, tecnologia, RH, entre outras (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização. O conjunto de decisões que estão sob sua chancela influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente na sua rentabilidade, grau de competitividade e na satisfação dos seus diversos *stakeholders*. Compete à alta administração selecionar o melhor tipo de estratégia, delineamento do escopo corporativo e implementar as ações e diretrizes necessárias para a transferência e compartilhamento de atividades entre as unidades de negócios e funcionais, de maneira sinérgica e participativa.

A estratégia empresarial, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem atuar de forma participativa na sua implantação. Essa atuação dos funcionários como colaboradores é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo e propenso a mudanças e adequações, mergulhado em um contexto de incertezas macroeconômicas.

2.2.3.2. Modelos de estratégias

Nessa segunda etapa, são apresentadas as diferentes alternativas que as empresas podem usar para analisar e desenvolver as estratégias a fim de conseguir vantagens competitivas. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), as escolas de pensamento estratégico podem ser divididas em dois eixos principais: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva oriunda de estratégias como um processo de seleção de posição no mercado, derivado da análise estrutural da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram a performance superior da empresa como um fenômeno decorrente essencialmente de suas características internas.

Na corrente da análise estrutural da indústria, encontra-se um dos modelos

mais difundidos para a nova organização industrial. O modelo clássico de Porter (2004) considera a estratégia como uma ação deliberada, baseada no processo racional de cálculos e análises ambientais, com o objetivo de maximizar a vantagem competitiva. O modelo propõe um método estruturalista de análise ambiental clássica de *SWOT*, baseada em primeiro lugar na primazia do mercado por meio das oportunidades e ameaças e, secundariamente, na determinação das forças e fraquezas internas da empresa.

A partir da mensuração dessas forças, a empresa especifica a existência de três estratégias genéricas que visam à constituição de alguma vantagem em relação aos concorrentes, baseando-se nas combinações entre produtos e mercados: a) liderança pelo custo total (conquista do mercado pelo preço); b) diferenciação, que se expressa por meio de ações de distinção no mercado, visando ao reconhecimento de produtos e/ou serviços; e c) referente ao enfoque, baseando-se na identificação do foco a ser atingindo (geográfico, nicho de mercado etc) usando-se a diferenciação ou custos.

Como alternativa ao modelo da organização industrial, surgiram, durante os anos 80, os conceitos sobre recursos e competências específicas das organizações, o que se convencionou chamar teoria baseada em recursos ou *RBV*, discutida no tópico de competências organizacionais, na seção anterior.

A proposição central dessa corrente é que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidas pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais se posicionam. Esses recursos e competências, também chamados de capacidades, são vistos como elementos raros, de difícil imitação e substituição custosa em dada organização particular.

A teoria dos recursos inverte o sentido da análise estratégica clássica, baseada em primeiro lugar na primazia do mercado (oportunidades e ameaças na análise *SWOT*), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como sendo a origem das estratégias bem sucedidas. Por outro lado, a *RBV* permanece, em geral, muito ligada às idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados.

Quando se trata de ambientes com altos graus de incerteza, ambigüidade e complexidade, caso das indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, devido às fortes mudanças de contexto, surgem situações de

concorrência schumpeteriana, as quais modificam a estrutura econômica de toda a indústria. Para essa escola, o processo de “destruição criativa” significa a renovação constante de produtos, processos e formas organizacionais, a qual permite o estabelecimento temporário de rendas do empreendedor e impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Nesses ambientes, o modelo de capacidades dinâmicas é o que melhor se adapta à estratégia competitiva. Nesse caso, a estrutura do negócio deve ser vista como um resultado endógeno – de dentro das empresas para o mercado –, onde as diferenças de desempenho das firmas no decorrer do tempo são consideradas um fator determinante da performance. Nesse cenário, condição essencial para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciadas das firmas é a antecipação dessas transformações nos conjuntos de recursos e capacidades que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Por essa abordagem, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novas competências em configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas. Os processos de aquisição e estruturação do conhecimento em nível organizacional estão no centro do processo de configuração de recursos e, por essa razão, a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos têm um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais. Nesse caso, para poder compreender o sentido de acumulação de recursos, é necessário entender os processos organizacionais administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas.

A escolha do modelo para elaborar uma estratégia empresarial que melhor se aplica às características de cada negócio é um desafio para os líderes de negócios das empresas. No caso das empresas transformadoras de plásticos, devido às suas características estruturais e posicionamentos no mercado, será escolhido o modelo *RBV* para a realização deste estudo. Este critério está em sintonia com “O estudo da cadeia de transformação do plástico: aspectos metodológicos”, desenvolvido por Fleury e Fleury (2004, p. 92).

2.2.3.3. Escolha de tipos de estratégias e vantagens competitivas

Baseando-se no modelo *RBV*, pode-se entender e analisar uma estratégia industrial com competências relacionadas a três diferentes funções: operações

(produção e logística); desenvolvimento de produto (pesquisa, desenvolvimento e engenharia); e comercialização (vendas e marketing), com importâncias relativas em diferentes proporções para cada negócio. Essas funções são reconhecidas como centrais em qualquer organização produtiva, complementadas pelas outras funções: recursos humanos, finanças, sistemas de informações, contabilidade etc (FLEURY e FLEURY, 2004).

Essa abordagem considera que, para a realização da estratégia da empresa ou de cada negócio, as competências acumuladas em uma função central (operações; desenvolvimento de produto; comercialização) dão origem à competência essencial da empresa, a qual é a mais importante para a realização da estratégia competitiva. Por outro lado, isso não quer dizer que a empresa deva desenvolver competências em apenas uma das três funções, mas enfatiza que a empresa deve focalizar uma função central. A competitividade será otimizada quando a função central, a competência essencial e a estratégia competitiva estiverem alinhadas. O desenvolvimento de competências nas demais funções deve ser feito para reforçar a competência essencial.

Nesse modelo, considera-se que as estratégias competitivas, independentemente das características mais específicas, podem ser classificadas em: a) excelência operacional; b) produtos inovadores; e c) orientação para clientes. Os autores ressaltam que essa tipologia representa um modelo simplificado da realidade empresarial, mas permite um aprofundamento da análise sobre como tratar a formação de competências em função dos diferentes tipos de relações entre empresas e mercados.

A estratégia baseada em excelência operacional pode ser descrita como aquela que possui uma eficiência operacional (produção e logística) que fortalece a posição competitiva da empresa em relação aos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base de uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes, assinalam Fleury e Fleury (2004, p. 59). Em outras palavras, nos mercados em que as empresas atuam, prevalecem aquelas que forem mais competentes na função operações (produção e logística). Nesse caso, as empresas competem em produtos que são padronizados ou normatizados, com concepção de desenvolvimento de produtos e sistemas de operação voltados para a otimização do processo e marketing de massa.

No modelo de competição da estratégia de produtos inovadores, as empresas estão continuamente investindo para criar conceitos de produtos radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. De acordo com Santos Filho (2003, p. 28), o produto novo tem sua utilização, características, atributos, propriedades, desenho, materiais ou componentes diferindo significativamente de produtos fabricados anteriormente.

As funções críticas, nesse caso, são pesquisa, desenvolvimento e engenharia (P&D&E), e as empresas garantem o sucesso econômico devido à alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem a posição de monopólio de mercado. A empresa deve ser rápida na concepção e fabricação de novos produtos. As funções vendas e marketing devem desenvolver competências técnicas específicas para se relacionarem com o mercado, uma vez que a empresa necessita negociar o lançamento dos novos produtos com os clientes em potencial sobre as vantagens da adoção de produtos inovadores.

As empresas que adotam a estratégia de orientação para o cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando se especializar no desenvolvimento de produtos e serviços (sistemas e soluções) que atendam às suas demandas atuais e futuras. Nesse caso, as empresas priorizam o desenvolvimento de um profundo conhecimento sobre cada cliente e seu negócio. As funções de vendas e marketing tornam-se críticas, impulsionando os esforços de P&D&E e também de operações em produção e logística.

Considerando o modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), as competências nas três funções centrais – operações, desenvolvimento de produto e comercialização – estão associadas à estratégia industrial (excelência operacional, produtos inovadores ou orientação para o cliente), conforme mostra quadro 7, a seguir.

Quadro 7: Tipos de estratégias e características de competências organizacionais

Competências das funções centrais			
Tipos de Estratégias	Operações	Produto	Comercialização
Excelência operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais (<i>kaizen</i>)	Marketing de produto para mercados de massa
Produtos inovadores	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)	Marketing técnico para mercado e clientes receptivos à inovação
Orientação para o cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004, p. 68)

A escolha e a implementação de uma estratégia competitiva estão relacionadas às características do negócio e às competências organizacionais e essenciais das empresas ou de unidades de negócio. Muitas vezes, a empresa pode combinar diferentes estratégias ou transitar de uma para outra de acordo com as vantagens competitivas que ela possui para atuar nesse mercado.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), quando se trata de pequenas unidades de negócios ou empresas, podem se ter estratégias combinadas: a) de custos e diferenciação; b) de custos e orientação para clientes. Nesses casos, se enfatizam a manutenção dos custos baixos e o atendimento diferenciado (por produtos ou serviços) de um pequeno segmento de mercado. As empresas ou unidades de negócio que adotam essa estratégia produzem mercadorias e serviços sem sofisticação, para clientes que são sensíveis aos preços, em um nicho de mercado. Os resultados de uma empresa diferem pouco daqueles das empresas concorrentes, e a demanda por esse mercado faz com que as vantagens competitivas não sejam tão atrativas.

O fenômeno da vantagem competitiva é observado quando se tem nível de performance econômica sustentável acima da média de mercado, em razão das estratégias adotadas pelas empresas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Outro modo de entender a vantagem competitiva sustentada é que ela é decorrente de estratégias valiosas, que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Como se constroem as estratégias para obter as vantagens competitivas? Resumindo o que foi exposto anteriormente, pode-se dizer que o caminho para chegar às vantagens competitivas volta-se para o processo de montar uma

estratégia valiosa a partir da administração estratégica, que tem os seguintes passos: a) identificam-se os recursos organizacionais (físicos; organizacionais; humanos; financeiros; e intangíveis); b) foca-se nas competências organizacionais das funções centrais (operacionais; desenvolvimento de produtos; e comercialização), que são decorrentes dos recursos; c) caracterizam-se as suas competências essenciais na função central predominante da empresa; d) escolhe-se a estratégia de atuação no mercado (excelência operacional; produtos inovadores; ou orientação para clientes) coerente com as suas competências; e) implementam-se as estratégias no mercado; f) medem-se os resultados e se avaliam os indicadores (rentabilidade da empresa; ganho de mercado; imagem da empresa, entre outros).

Esse processo todo deve ser analisado em um ciclo dinâmico de idas e vindas do comportamento da empresa e do mercado-alvo, onde se encontram os clientes com os seus requisitos de compras (produtos *commodities*; produtos diferenciados; prazos; padrões de qualidade etc), que naturalmente exigem estratégias coerentes das empresas fornecedoras em um processo dinâmico, fazendo com que a empresa tenha necessidade de se ajustar às novas condições para que as vantagens competitivas sejam sustentáveis.

2.2.3.3. Posturas estratégicas

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 130), a maioria das empresas começa a existir como organizações com apenas um único negócio. Ao longo do tempo, algumas continuam a prosperar em um único setor e outras operam em diferentes setores relacionados ou não relacionados ao negócio inicial. Por outro lado, existem empresas que optam por manter a estabilidade ou, até mesmo, a alternativa estratégica de redução de seus negócios. Portanto, as posturas estratégicas empresa podem ser definidas de acordo com o quadro que se segue.

Quadro 8: Posturas estratégicas empresariais

Posturas estratégicas	Descrição
a) Crescimento	
Crescimento interno	Conseguir o crescimento da empresa por meio de aumento de vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Pode incluir também as seguintes opções: a) crescimento interno horizontal: criar nova empresa que opere em negócios relacionados ou não relacionados; e b) crescimento interno vertical: criar nova empresa que opere dentro do canal vertical de distribuição da empresa
Integração horizontal	Expandir os negócios adquirindo empresas dentro da mesma linha de negócios
Diversificação horizontal relacionada	Adquirir outra empresa de um setor externo ao seu campo de operações atuais, mas que relacione as competências essenciais
Diversificação horizontal não relacionada	Adquirir outra empresa de um setor externo não-relacionado com as operações atuais, por motivos de investimento financeiro
Integração vertical de empresas relacionadas	Adquirir empresa relacionada com o seu negócio em direção regressiva das fontes de suprimento de matérias-primas ou progressivamente, na direção dos clientes
Integração vertical de empresas não relacionadas	Adquirir empresa não relacionada com o seu negócio, onde a transferência ou partilha de competências essenciais é limitada
Fusões	Fundir duas ou mais empresas para partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva pelos benefícios da sinergia
Alianças estratégicas	Formar parcerias com outra empresa em um projeto específico ou para cooperação em uma determinada área de negócios
b) Estabilidade	
	Manter o negócio atual, com o objetivo de preservar as posições de mercado por meio de melhoria de produtividade e redução de custos
c) Redução	
Reviravolta (<i>turnaround</i>)	Tornar a empresa mais enxuta e eficaz, eliminando negócios não lucrativos, diminuir ativos e reduzir custos
Desinvestimento	Vender a empresa ou uma unidade de negócio que está tendo desempenho ruim ou por deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa
Liquidação	Fechar a empresa e vender os seus ativos, quando as posturas estratégicas de reviravolta ou de desinvestimento não parecem viáveis

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 132)

A intensificação da competição, decorrente dos movimentos de globalização da economia, tem exigido das empresas um grande esforço na redução de custos e desenvolvimento ágil de novos produtos. Uma das posturas estratégicas mais usadas pelas empresas tem sido o crescimento de seus negócios por meio das mais diversas formas listadas no quadro anterior, pois os ganhos de escalas na produção, redução dos custos fixos, maior participação do mercado, aumento da massa crítica nas áreas de P&D, engenharia, entre outros, têm demonstrado serem relevantes para a maioria dos casos. Por isso observa-se forte tendência de que os grandes setores econômicos (petróleo, mineração, bancos, telecomunicações etc) estejam dominados por grandes grupos empresariais. Nos segmentos de mercado onde prevalecem os produtos *commodities*, essa postura estratégica tem sido privilegiada para a sobrevivência e crescimento das empresas.

As posturas estratégicas de estabilidade e redução de negócios das empresas ou de algumas de suas unidades de negócios são aplicadas, com maior frequência, durante as fases de ajustes empresariais determinados por perdas na rentabilidade ou foco de atuação. Após adoções dessas estratégias, geralmente defensivas, de curto e médio prazo, as empresas devem buscar um reposicionamento estratégico, por meio de uma análise dos seus recursos, competências e ambiente externo, para se fortalecerem nos seus focos de mercado. Caso contrário, a estratégia de crescimento dos concorrentes mais diretos acaba por minar os seus negócios no longo prazo, fazendo com que essas empresas desapareçam do mercado.

Portanto, a escolha das posturas estratégicas depende dos resultados das operações atuais e das previsões para o futuro, associados às dinâmicas do mercado e posicionamento da empresa. Essa decisão é uma atividade permanente e da mais instigantes para os empresários e executivos da alta administração das empresas.

2.3. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Os administradores têm vários modos de encorajar os membros da organização a concentrarem seus esforços na implementação estratégica: a liderança estratégica, o poder e a cultura organizacional. No mundo turbulento e dinâmico de hoje, nunca é demais enfatizar a importância da liderança estratégica. Os líderes da empresa devem articular a missão e os objetivos (gerais e específicos) da organização e, então, inspirar, motivar e apoiar seus membros a trabalharem juntos para implementar as estratégias da organização.

Neste tópico estão incluídos os conceitos relativos à estrutura organizacional; poder e liderança; cultura organizacional; e processos decisórios, temas que são básicos para a gestão da implementação das estratégias.

2.3.1. Estrutura organizacional

A implementação de estratégias exige que a administração considere como a organização deve ser estruturada. Em empresas pequenas e novas, a estrutura é fluida, com cada funcionário sabendo como desempenhar mais de uma tarefa e o proprietário estando envolvido em todos os aspectos da empresa. O sucesso, no entanto, leva ao crescimento horizontal e vertical da empresa. O crescimento vertical

refere-se a um aumento na extensão da cadeia hierárquica de comando. O crescimento horizontal refere-se à segmentação em departamentos ou divisões (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Segundo esses autores, a escolha entre os diferentes modelos de estruturação é determinada após a análise dos seguintes fatores: perfil empresarial; estratégia no nível da unidade de negócio; necessidade de coordenação; número de níveis hierárquicos; grau de descentralização e agrupamento de atividades, entre outras. Exemplos de modelos de estruturas são: simples, com base nas funções organizacionais (produção, comercial, financeira, etc); divisional por produtos; divisional geográfica; estrutura de unidade estratégica de negócio; modular etc.

A escolha da estrutura fica, portanto, dependente dessa análise, que na maioria das vezes é determinada pela experiência dos líderes empresariais em suas vivências pessoais e profissionais, geralmente considerando os modelos das empresas vanguardistas no mercado.

2.3.2. Poder e liderança

Os líderes de negócio, em virtude do seu cargo, possuem o potencial de influenciar o comportamento dos funcionários da organização. Por meio da autoridade formal, os líderes podem controlar os recursos e as recompensas. Além disso, cada um tem um estilo diferente de liderança, que dita o tom para os membros da organização.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), os tipos de estilos de decisão dos líderes podem ser classificados em: a) líderes autocráticos, que tomam praticamente todas as decisões por si mesmos; b) líderes democráticos, que trabalham com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões; e c) líderes liberais, que deixam que o grupo, por si só, faça o que quiser.

Alguns líderes utilizam um estilo transacional, trocando as recompensas pelos esforços de trabalho dos funcionários. Esse estilo pode ser eficaz em empresas que já estão tendo um bom desempenho e não prevêem uma mudança ambiental significativa, porque encoraja os funcionários a continuarem engajando-se no alto desempenho. Geralmente esse estilo é encontrado em líderes autocráticos.

Em empresas que experimentam dificuldades competitivas ou passam por mudanças ambientais, um estilo transformacional de liderança é preferível. Ele é encontrado com maior frequência em líderes democráticos. Esse líder inspira o

envolvimento em uma missão, proporcionando a seus seguidores uma “visão” de ordem mais alta e os motivando a desdobrar suas habilidades. Considera-se que essa liderança promove significativas mudanças no desempenho da organização.

Os resultados de estudos sobre estilos de decisão dos líderes sugerem que a maioria dos grupos prefere um líder democrático agindo por meio das relações transacionais. Grupos conduzidos por um líder autoritário são extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua interação, e os funcionários são os mais propensos a deixar a organização. Grupos autoritários são produtivos, mas apenas quando seus membros são supervisionados de perto. Quando deixados à vontade, esses grupos tendem a parar de trabalhar. No ambiente em que vivemos atualmente, orientado por projetos e movido pelo trabalho em equipes, a liderança autocrática está ficando cada vez mais indesejável.

A presença do líder liberal em empresas que atuam em um mercado competitivo é praticamente inexistente nos dias de hoje. Esse estilo de liderança ainda existe em instituições públicas e algumas poucas empresas que atuam em mercado estável.

Mintzberg e Quinn (2001) comentam que é importante a reflexão sobre os tipos de gestão e estilos das gerências, pois, cada vez mais, as empresas dão importância à gestão democrática e ao aspecto “mais suave” de estilo, em detrimento dos aspectos “mais duros” de estrutura e sistemas.

2.3.3. Aspectos culturais

A cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma organização. Segundo Morgan (1996), a organização como expressão da cultura significa que a cultura é fortemente compartilhada por seus membros. Essa cultura pode ser cooperativa, orientada para ação, baseada em pesquisa ou tecnologia ou o que quer que seja. O uso da idéia organizacional voltada para a cultura implica que mudanças somente serão realizadas adequadamente se puderem ser acomodadas dentro da cultura.

A cultura de uma organização pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas de uma empresa. A implementação estratégica bem-sucedida exige uma cultura estrategicamente adequada, que se ajuste à ação da empresa e a apóie. Além

disso, a cultura deve conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais.

Um líder pode mudar a cultura organizacional por meio de mecanismos como, por exemplo, prestar atenção sistemática a determinadas áreas da empresa; servir deliberadamente como um modelo; e alocar recompensas e *status*. Os líderes também podem estabelecer um padrão para os membros da empresa pelo modo como reagem às crises organizacionais e pelos processos de que a organização se utiliza para atrair, contratar e promover seus colaboradores.

Na pesquisa de Oliveira (2000, p. 63) sobre a cultura de pequenas e médias empresas, constatou-se também que a falta de documentação dos processos-chaves e de controle de documentos é uma característica da nossa cultura. Isso causa problemas às empresas na hora de localizar registros importantes, necessários ao desenvolvimento dos negócios. A ausência de reuniões de coordenação também é fruto do espírito individualista dos empresários, do poder concentrado nos líderes do negócio e da falta do hábito de trabalhar em equipe.

2.3.4. Processos decisórios

Este tópico é muito pertinente à pesquisa, já que os líderes de negócio de pequenas e médias empresas estão sempre tomando decisões nas linhas de frente no ambiente externo e interno. Assim, os processos decisórios, com exceção dos problemas de rotina bem definidos e conhecidos, são complexos. Sempre que exista mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar. Toda decisão é uma opção entre alternativas. Se não há opção de escolhas, não existe decisão, há apenas um fato. O viver cotidiano é uma sucessão de decisões rotineiras, assim como a mudança e a inovação dependem de decisões transformadoras.

Na conceituação de Simon e March (1970), não existe uma decisão correta, mas uma escolha adequada a determinado momento, pois nada é completo ou perfeito em um ambiente mutável. A capacidade cognitiva do ser humano é limitada, e a busca de alternativas cessa no momento em que se encontra uma solução satisfatória. O processo decisório envolve riscos e, uma vez processado, não tem volta. Os fatores ambientais, estratégicos e os recursos geram incertezas e estresse; por isso, quando se toma uma decisão, tem-se um certo alívio, diminuindo a ansiedade e angústia.

O desenvolvimento do processo cognitivo permite a introdução de novas variáveis no processo decisório, como percepção, imaginação, raciocínio etc, aumentando a capacidade de análise (racional e intuitiva) e a tomada de decisão.

As pessoas tomam decisões de maneiras diferentes e, obviamente, isso repercute nos resultados ou nas conseqüências que elas provocam. Uma explicação corrente é que o processo de decisão baseia-se na polaridade entre vontade e inteligência, desejo e razão, “coração e cérebro”. Assim, os decisores usam predominantemente a emoção ou a racionalidade como balizadores das suas decisões. Os decisores “emocionais” são mais intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos; enquanto os “racionais” são mais lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais.

Existe ainda a versão bastante difundida de que os decisores “emocionais” utilizam preponderantemente o hemisfério direito do cérebro (raciocínio mais básico e intuitivo, a capacidade de visão global e o senso estético), enquanto os decisores “racionais” usam o hemisfério esquerdo, onde se concentram os aspectos formais, conceituais, lógicos e lineares. Essas preponderâncias são, entre outros, conseqüências da formação cultural, educação e treinamento. Partindo desse pressuposto, é possível desenvolver as áreas cerebrais menos utilizadas, garantindo assim um processo decisório mais efetivo.

O processo decisório é sempre sistêmico, pois envolve a totalidade do ser, sem desconsiderar as partes e a sua relação com o todo. Quando toma uma decisão, o ser humano age por inteiro, envolvendo nesse processo todos os seus atributos lógicos, biológicos, psicológicos, culturais etc. Mesmo quando decide intuitivamente, a pessoa não deixa de se guiar por umas certas lógicas, que envolvem a dimensão racional. O oposto também é verdadeiro, pois por mais racional que os decisores sejam, todas as decisões envolvem valores, crenças que se relacionam com as suas experiências de vida e emoções.

A teoria contemporânea da firma é uma tentativa de explicação do conflito entre o capital e o trabalho, nascido das percepções antagônicas na tomada de decisões por parte do empresário e do empregado, acrescida de um novo ator – o cliente –, que é imprescindível à existência do empreendimento. Somente o cliente pode avaliar a qualidade do produto, a adequação ao preço, a presteza no atendimento, se permanece fiel ou busca alternativas. A conquista da fidelidade do cliente implica a sua motivação constante e decorre das percepções que ele tem do

produto, da adequação de preço e da imagem da empresa.

Assim, a função gerencial contemporânea ficou mais complexa, pois passou a lidar com os aspectos internos da empresa (administração estratégica; controles financeiros; etc); em alguns casos, com as relações de dependência do grupo controlador; com a interdependência externa (unidades de negócios de um mesmo grupo corporativo competindo no mercado); e de mediação com o cliente.

2.4. CONTROLE DOS RESULTADOS

O controle consiste na determinação do quanto as estratégias da empresa estão obtendo sucesso em atingir seus objetivos gerais e específicos. Se os objetivos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa para atingi-los. No controle dos resultados, o período de tempo focalizado vai, geralmente, de um a cinco anos, dependendo da cultura da empresa e do setor de negócio. O controle usa mensurações quantitativas, avaliando tanto os ambientes interno quanto o externo de forma contínua e sistêmica.

A avaliação do desempenho de uma empresa pode ser feita de várias maneiras. Por exemplo, os resultados operacionais atuais podem ser comparados por meio de indicadores (dado estatístico relativo à situação do produto, nível de preços, taxa cambial, qualidade de serviços etc), com os resultados do ano anterior em termos quantitativos e qualitativos ou em relação aos melhores padrões de concorrência do mercado, também denominados de *benchmarks*. Quando se busca comparar, além dos indicadores, a maneira pelo qual o processo de execução de uma atividade é feito em relação às empresas de excelência, tem-se a denominação de *benchmarking*.

Vários indicadores podem ser usados para avaliação dos resultados das empresas, porém as práticas usuais de mercado indicam que os principais são a qualidade relativa de produtos e serviços da empresa; a habilidade inovadora para desenvolver novos produtos e serviços; melhorias nos processos produtivos; serviços técnico-comerciais ao cliente; participação relativa de mercado; e imagem da empresa no mercado.

Um instrumento muito em voga para avaliação dos indicadores de uma empresa no enfoque financeiro e não-financeiro é o *Balanced Score Card (BSC)*,

desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Esses autores consideram que, para atuar num ambiente que se torna cada dia mais complexo, estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que propiciem alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando conhecimento e competências para a organização.

As medidas adotadas pelo *BSC* derivam da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização. Como medição de desempenho do negócio, o *BSC* é uma ferramenta importante para o controle e o alinhamento estratégico da organização. Várias são as razões que levam os estrategistas à sua implementação:

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- Dar foco ao negócio.
- Desenvolver a liderança da alta direção.
- Educar a organização.
- Alinhar programas e investimentos.
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital.
- Promover o aperfeiçoamento da gestão.

O *BSC* permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: 1) financeira; 2) clientes externos; 3) processos internos; e 4) aprendizado e crescimento. Assim, o *BSC* complementa os indicadores financeiros com indicadores operacionais, configurando os de desempenho futuro (clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento) em todos os níveis da organização. A escolha dos indicadores para cada perspectiva é um processo de convergência da análise das referências bibliográficas existentes na literatura; das características do setor de negócio; e dos fatores culturais das empresas.

Considerando-se os exemplos citados em Lobato *et al* (2005), os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), do Ministério de Indústria e Comércio, e a experiência de uma empresa petroquímica de médio porte vencedora do prêmio em 2002, sugerem-se, no quadro 9, alguns indicadores que devem ser considerados na indústria de transformação de plásticos.

Quadro 9: Perspectivas do *BSC* e indicadores sugeridos

Perspectiva	Indicadores
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receita operacional ✓ Despesa operacional ✓ Lucro líquido ✓ Rentabilidade sobre o patrimônio líquido ✓ Endividamento de longo prazo sobre o patrimônio líquido
Clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de retenção dos clientes chaves ✓ Índice de captação de novos clientes ✓ Participação de vendas por clientes chaves no total de vendas ✓ Índice de satisfação dos clientes ✓ Índice de reclamações técnicas e de logística
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço médio de venda ✓ Quantidade total de venda ✓ Quantidade total produzida ✓ Índice da qualidade da produção ✓ Índice de aparas na produção ✓ Custo variável de produção ✓ Custo de manutenção ✓ Índice de desenvolvimento de novos produtos ✓ Índice de tempo de desenvolvimento de novos produtos ✓ Índice de <i>turnover</i> de pessoas lotadas nas áreas críticas de conhecimento ✓ Índice de treinamento sobre horas trabalhadas totais ✓ Índice de conformidade de atendimento dos fornecedores ✓ Índice de não-conformidades de auditoria de sistemas de qualidades ✓ Número de acidentes pessoais e de impactos ambientais ✓ Índice percentual de investimento da empresa em responsabilidade social em relação ao faturamento.
Aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de solução imediata dos problemas pelo pessoal da linha de frente ✓ Número de reuniões sistemáticas para análise crítica de problemas ✓ Frequência de pessoas às reuniões de análise crítica ✓ Quantidade de ações corretivas decorrentes de análise crítica ✓ Qualidade na seleção de pessoal chave – índice de permanência com mais de um ano

Fonte: Elaboração própria

A escolha de indicadores, medição, acompanhamento e análise dos resultados e realização da comparação daqueles mais significativos com a concorrência ou com as empresas que têm as melhores práticas no mercado (*benchmark*) permitem a identificação com clareza das vantagens competitivas da empresa.

No caso das competências distintivas (aquelas percebidas pelos clientes como vantagens competitivas), o mais recomendado é a realização de pesquisas sistemáticas (anuais; bianuais etc) de satisfação de clientes por uma empresa independente, comparando-se o desempenho da empresa com o dos concorrentes nos aspectos mais importantes.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa sobre a gestão estratégica e as competências dos líderes de negócios nas empresas de transformação de plásticos requer um exame mais aprofundado compatível com uma abordagem qualitativa.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva (GIL, 1999), pois tem como objetivo primordial à descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Não têm compromisso de explicar os fenômenos que descrevem, embora sirvam de base para tal explicação.

Quanto aos meios, segundo Vergara (2005), esta pesquisa é um estudo de caso, alicerçado em pesquisa bibliográfica, de campo e documental.

A justificativa para a escolha do estudo de caso está consubstanciada em Yin (2001), que indica ser essa estratégia metodológica a mais adequada quando as perguntas “como” e “por quê” podem ser propostas; e quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre conjunto contemporâneo de acontecimentos.

A técnica de estudo de caso corresponde a uma forma distinta de investigação empírica de um fenômeno atual dentro de um contexto de realidade, quando as fronteiras entre eles não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA E ESCOLHA DOS CASOS

A estratégia da pesquisa de campo foi definida como um estudo de caso único incorporado ou incrustado. A indústria de transformação de embalagens plásticas é o objeto de estudo desta pesquisa, que tem como unidades-casos empresas escolhidas, localizadas no Estado do Rio de Janeiro e em outros Estados, que formam um segundo nível (YIN, 2001).

Para Gil (1999, p. 101), os critérios para seleção das amostras não-probabilísticas em pesquisa qualitativa e a determinação de limites para a definição das unidades-casos são exercícios de construção intelectual, “pois não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto [...] é difícil, também,

se estabelecer a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado”, que dependem dos critérios do pesquisador, os quais podem ser por acessibilidade, tipicidade ou por cotas.

Logo, o número de empresas irá depender dos objetivos da pesquisa, do grau de profundidade dos dados, do caráter operacional e das condições temporais da pesquisa em questão. Considerando o critério de acessibilidade, foram selecionadas as unidades-casos, admitindo-se que essa amostra seja representativa da unidade de análise. A especificação da amostra pode consistir também de uma adição progressiva, até o instante em que se alcança a saturação teórica, não determinando o número ideal para a pesquisa, pois isso dependerá da contextualização e abrangência (YIN, 2001).

Segundo Patton (1982, p. 182), a amostragem é caracterizada como do tipo proposital quando “seleciona casos ricos em informações para estudar em profundidade. O tamanho e os casos específicos dependem do propósito do estudo”.

Neste estudo, adotaram-se os critérios do tipo proposital para escolher as empresas pré-definidas principalmente com base nos dados da ABIPLAST e do SIMPERJ, acrescidos do procedimento de por acessibilidade. Além disso, a seleção prévia das empresas de transformação de embalagens plásticas obedeceu às seguintes condições:

- A empresa devia estar em atividades operacionais há pelo menos 10 anos.
- A empresa devia atuar na produção de artefatos plásticos para embalagens (bens de consumo intermediário ou consumo final).
- A empresa devia possuir líderes de negócio representativos ou possuir uma posição de destaque no setor de transformação de embalagens plásticas.

A listagem das empresas pré-selecionadas e daquelas efetivamente pesquisadas são apresentadas no Apêndice A, onde se observa que foram previamente escolhidas 25 empresas, sendo 10 do Estado do Rio; 4 de São Paulo; 4 da Bahia; 4 da Goiás; e 3 de Santa Catarina. Ficou estabelecido também um número mínimo de empresas para o Estado do Rio de Janeiro (seis empresas) e para os outros Estados (três empresas no total), pois esta quantidade foi considerada suficiente para atender aos requisitos de saturação teórica.

Na programação, estabeleceu-se o critério de priorização A (primeira opção da pesquisa) e B, com o objetivo de flexibilizar o trabalho de campo do pesquisador, prevendo-se possíveis dificuldades para agendar as visitas e entrevistas. Os

entrevistados, denominados neste estudo como líderes de negócios, foram selecionados de acordo com a posição de liderança que ocupam na empresa ou na unidade de produção (presidente, diretor-geral, diretor-executivo ou gerente de negócios responsável direto pela gestão).

Propôs-se ainda no projeto de pesquisa que, durante a realização da pesquisa de campo, caso fosse necessário elucidar questões ou aumentar a abrangência no entendimento da problemática da competitividade, poderiam ser obtidas informações com outros agentes da cadeia petroquímica: produtores de resinas, sindicatos de classe, fabricantes de equipamentos de transformação (extrusão, sopro e injeção), representantes dos poderes públicos e órgãos relacionados com a formação de mão-de-obra (SENAI, SEBRAE e FIRJAN).

3.3. INSTRUMENTOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Os meios selecionados para a realização da pesquisa foram formados pela combinação de fontes secundárias (bibliográfica e documental) e dados primários, que foram obtidos nas pesquisas de campo, realizadas com as empresas entrevistadas. Com o objetivo de resguardar as identidades das empresas e dos líderes de negócios, foi estabelecido um compromisso de confidencialidade, conforme modelo apresentado no Apêndice B.

De acordo com as proposições da pesquisa, foi adotada uma análise prioritária dos dados coletados nas visitas às empresas, cotejando-os com as informações secundárias disponíveis na Internet, catálogos, folhetos institucionais, órgãos de classe, entre outros.

O roteiro da entrevista qualitativa, do tipo semi-estruturada, foi organizado em relação aos tópicos descritos no referencial teórico, com o propósito de identificar e caracterizar a gestão estratégica e as competências em relação aos seguintes aspectos, com foco no período de 1999 a 2004.

- Histórico da implantação de empresa: entender os aspectos gerais da constituição da empresa em relação ao seu tempo de existência, tecnologias existentes, produtos fabricados, investimento, atuação em mercados, mão-de-obra, entre outros.
- Ambiente externo: identificar e entender como os fatores externos (macroambiente e ambiente setorial) são trabalhados pelas empresas.

- Ambiente interno: entender como a empresa se organiza e operacionaliza sua missão, objetivos gerais e específicos, suas competências organizacionais, essenciais e dos líderes de negócio, estratégias empresariais, implementação das estratégias e controle dos resultados estratégicos.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice C, gravadas e posteriormente transcritas pelo pesquisador. Além disso, houve a visita às áreas administrativas e industriais das empresas, preenchimento da folha de dados gerais e realização de inventário das competências dos líderes de negócios. Neste trabalho foram usados cerca de 3 horas para cada empresa, incluindo um tempo médio de 1 hora para cada entrevista.

Como a grande maioria das empresas de transformação de plásticos segue ainda um modelo de gestão com forte presença dos líderes de negócio em toda a organização, decidiu-se aplicar uma avaliação das competências diretivas dos líderes dos negócios das empresas pesquisadas.

Optou-se por realizar a pesquisa através do modelo apresentado no Apêndice D, usando-se a escala do tipo Likert (de 1 a 5, do mínimo para o máximo de pontuação) com relação a intensidade da importância de cada uma das competências em seus negócios. Observa-se no inventário, que se omitiu a classificação das competências por categorias (estratégicas, endógenas e pessoais) e apresentaram-se as competências específicas em ordem alfabética, com o propósito de evitar um comportamento tendencioso do pesquisado nas respostas.

Os dados gerais das empresas foram coletados em um formulário, conforme o modelo mostrado no Apêndice E, para propiciar as suas caracterizações e categorizações em relação aos diversos indicadores: mercados atendidos; tipos de produtos; perfil dos profissionais chaves, porte das empresas etc.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as técnicas auxiliares ao estudo de caso possibilitam coletar maior quantidade e variedade de informações. Portanto, incluiu-se no trabalho de campo a técnica de observação direta, por meio de uma visita às instalações da empresa, com o propósito de complementar as evidências sobre o caso, as quais foram transformadas em registro de acordo com o modelo mostrado no Apêndice F. “Essas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo” (YIN, 2001, p. 91).

Foram também coletados dados pertinentes à pesquisa em organismos governamentais e empresariais, tais como ABIPLAST, ABIQUIM, FIRJAN,

SIMPERJ, órgãos de fomento (BNDES, CODIN e SEBRAE) e institutos de pesquisa (IBGE e outros), por meio de documentos institucionais, revistas especializadas, relatórios e artigos técnicos referentes ao tema, pesquisas realizadas no setor petroquímico e informações disponíveis nos sites da Internet.

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

As evidências recolhidas na fase de coleta de dados – entrevista, observação direta e questionário –, associadas às informações obtidas nas fontes secundárias, foram transcritas e transformadas, de forma organizada, em unidades denominadas de categorias, subcategorias, dimensões e temas, buscando-se estabelecer os vínculos e correlações entre as gestões estratégicas e as competências dos líderes de negócios.

No tratamento dos dados qualitativos obtidos na entrevista e nas observações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conceituada por Easterby-Smith *et al* (1999, p. 5) como “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam as condições de produção e recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Segundo Easterby-Smith *et al* (1999), o modo de interpretação dos dados deve ser uma abordagem aberta à análise, o que denomina como teoria fundamentada, que se traduz em um modo de interpretação similar à hermenêutica. Para Demo (1995, p. 46), essa análise deve ser conduzida como “saborear as entrelinhas, porque muitas vezes o que está nas linhas é precisamente o que não se queria dizer. Surpreender as insinuações, que cintilam no lusco-fusco das palavras e superam as limitações da expressão oral e escrita. Escavar os compromissos para além das verbalizações, pois jamais há coincidência necessária entre um e outro. Explorar vivências que aparecem mais nos jogos, na brincadeira, na piada, do que na formulação cuidada gramatical [...]. Levar ao depoimento tão espontâneo que a diferença entre a teoria e prática se reduza ao mínimo possível [...]”.

Baseando-se nas transcrições das entrevistas, observações nas visitas e nos critérios expostos anteriormente, os dados foram analisados em um processo de idas e vindas e, em etapas posteriores, estruturados por assunto, de acordo com o roteiro semi-estruturado da pesquisa. O modelo da folha de análise de conteúdo é apresentado no Apêndice G.

3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Apesar de o método de estudo de caso apresentar várias vantagens na identificação de aspectos expressivos em pesquisas sociais, quando se deseja uma investigação de caráter particular, ele não permite generalizações estatísticas. No entanto, o estudo de caso conduz à generalização teórica, conforme preconiza Yin (2001). Além disso, deve-se considerar que, nas ciências sociais, os conhecimentos são gerados a partir de circunstâncias evolutivas, baseadas na associação de fatos e eventos.

A limitação é inerente aos métodos de entrevista, questionário semi-estruturado e observação direta utilizados como instrumentos de coleta de dados. Esses métodos, por necessitarem de uma forte interação pessoal entre os sujeitos da pesquisa e o entrevistador, são dependentes de fatores subjetivos (psicológicos, cognitivos e comportamentais) da natureza humana, que influenciam no processo de coleta de dados, mas não invalidam a pesquisa.

Outra limitação do estudo diz respeito ao número e escolha das empresas, o que limita sua validade e da generalização estatística dos resultados em relação a diferentes ambientes e situações.

4. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste capítulo é apresentado um resumo das características gerais das empresas transformadoras de plásticos pesquisadas nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Goiás, as quais podem ser consultadas como fonte complementar no Apêndice H. Com o objetivo de facilitar o entendimento sobre o tema, optou-se inicialmente fazer uma breve descrição da indústria de transformação de plásticos, com foco nos aspectos relevantes para o estudo.

Os polímeros termoplásticos, também chamados de resinas termoplásticas ou comumente resinas, não sofrem alterações na sua estrutura química durante o aquecimento e podem ser novamente fundidos após o resfriamento, o que se traduz em uma grande flexibilidade na produção de artefatos plásticos pelo uso de resinas virgens e também das recicladas, oriundas das aparas (resíduos de produção) das empresas de transformação ou de artigos plásticos descartados pelos usuários, que são denominados pós-consumo. Essa característica técnica, aliada à competitividade de preços, é um dos fatores que levam as resinas a representarem cerca de 90% de todo o consumo de plásticos no mundo e no Brasil.

A estrutura da cadeia petroquímica faz com que as relações das empresas transformadoras de plásticos com os consumidores sejam mais dependentes do oligopólio das produtoras de resinas, que por sua vez são dependentes das centrais de matérias-primas, e estas, das empresas refinadoras de petróleo e gás natural. Portanto, o preço do petróleo no mercado internacional em dólares é um fator de desequilíbrio das empresas de transformação no mercado nacional, onde os produtos são transacionados em reais.

Seguindo-se a classificação proposta no estudo SIMPERJ/MaxiQuim (2004), as empresas de transformação de plásticos podem ser caracterizadas em quatro tipos em relação ao seu processo produtivo, conforme mostra o quadro 10, a seguir.

Quadro 10: Caracterização das empresas produtoras de plásticos

Tipo	Caracterização
Transformadoras	Empresas que transformam matérias-primas termoplásticas em produtos acabados – artefatos plásticos, como bens intermediários para outras empresas ou para os consumidores finais.
Convertedoras	Empresas que convertem produtos transformados semi-acabados (filmes, pré-formas, lâminas etc) em produtos acabados.
Beneficiadoras	Empresas que modificam propriedades em matérias-primas termoplásticas, por meio da incorporação de aditivos e cargas (empresas de compostos etc).
Recicladoras	Empresas que transformam resíduos industriais (aparas) ou produtos pós-consumo (filmes, frascos, copos etc) em matérias-primas para processamento em novos produtos acabados.

Fonte: Adaptado de SIMPERJ/MaxiQuim (2004, p. 21)

As empresas que fabricam os seus próprios produtos plásticos, que são bens intermediários para as suas indústrias, são denominadas firmas verticalizadas e podem ser do grupo de transformadoras ou convertedoras.

As empresas de transformação de plásticos, diferentemente das produtoras das resinas, são pouco intensivas em tecnologia de processo, produzindo os seus artefatos quase exclusivamente a partir dos fenômenos físico-químicos ocorridos no equipamento de transformação e moldes, o que confere a eles uma importância fundamental na competitividade.

É a partir do processo de escolha da opção tecnológica de produção que se estabelece a diretriz produtiva, indicando matérias-primas, segmentos de produtos, capacidade produtiva, recursos para implantação e desenvolvimento. Também se determinam a estrutura básica de funcionamento da empresa e seu grau de dependência tecnológica. Logo a escolha da tecnologia de processo é fundamental para a definição da estratégia de negócio da empresa (ROSA et al: 1998). O quadro 11, que se segue, apresenta um resumo das principais características das empresas transformadoras de plásticos.

Quadro 11: Características típicas das transformadoras de plásticos

Característica	Empresas transformadoras de plásticos
Porte das empresas	Variável em relação ao mercado e ao produto: micro, pequeno, médio e grande.
Escala de produção	Pequeno e médio volume produzido em série para atender a um mercado específico.
Constituição acionária	Privada em sociedade limitada por cotas. Raramente ocorre sociedade anônima.
Capital investido	Pequeno e médio, com grande variedade. Desde US\$ 100 mil a US\$ 20 milhões.
Tecnologia	Dependente da tecnologia dos equipamentos de processo na transformação. Foco no mercado consumidor.
Produtos	Grande diversidade de produtos com médio e alto valor agregado.
Inovação	Inovação incremental e transformacional (também denominada radical) em produto e processo, visando a ganhos de qualidade e produtividade geral.
Administração	Ênfase em estruturas familiares.
Ameaças	Falta de capital de giro, concorrentes internacionais e custo das matérias-primas.

Fonte: Adaptado de Cerqueira (2005, p. 123).

Os processos de produção de artefatos plásticos são divididos em extrusão de filmes (usualmente só identificada como filmes), extrusão (chapas, perfis, tubos, placas), injeção (tampas, garrafeiras etc), sopro (frascos e objetos de uso geral ocios), ráfia (tecidos e sacos), entre outros.

Grande parte dos equipamentos e máquinas de transformação de plásticos atualmente existente no Brasil é semi-automática ou automática. Os equipamentos informatizados, controlados numericamente por computadores, ainda representam pequena parcela da totalidade em operação e são encontrados em empresas que atuam em segmentos altamente competitivos em termos de tecnologia ou de custos.

As empresas fabricantes de máquinas e equipamentos para processamento de resinas plásticas evoluíram a partir da década de 90, seguindo o movimento de globalização da economia, aproveitando a oportunidade para desenvolver tecnologia estrangeira. Porém, existem fábricas que nacionalizaram esses equipamentos e se desenvolveram com tecnologias próprias ou adaptadas de países desenvolvidos e têm fornecido equipamentos para o mercado nacional e exportado para outros países, principalmente no mercado de extrusão.

Outra característica do setor de máquinas é a diversificação de equipamentos, buscando aliar tecnologia com economia de produção, por meio de modelos padronizados ou modelos específicos para o tipo do produto. Os equipamentos especiais para fabricação de produtos inovadores e/ou para ganho de

produtividade e qualidade são importados diretamente dos fornecedores renomados no mercado mundial.

Os artefatos plásticos são geralmente direcionados a todos os setores da economia como, por exemplo, o de embalagens (cerca de 40 a 50% produção), construção civil, descartáveis, componentes técnicos, agrícola e utilidades domésticas.

A grande variedade de artefatos plásticos torna difícil a sua classificação com relação aos conceitos de *commodities* – definidos neste estudo como produtos comercializados essencialmente na base de preço, devido à não-diferenciação na qualidade e à relação entre oferta e demanda – ou diferenciados – produtos que possuem características técnicas ou de serviços especiais e pequena oferta –, que são fatores de análise e posicionamento das estratégias competitivas das empresas.

Considerando-se a bibliografia consultada, sobretudo Rosa et al. (1998), apresenta-se um quadro com as bases de competição, fatores determinantes da competitividade e exemplos básicos de processos e produtos.

Quadro 12: Tipos de produtos, bases de competição, fatores determinantes de competitividade e exemplos

Tipos	Bases de competição	Fatores determinantes	Exemplos de produtos
Commodities	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo custo; ✓ Consistência na qualidade; ✓ Pronta entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande escala de produção, com investimento em equipamentos de alta produção; ✓ Grande poder de compra de resinas; ✓ Baixo custo de mão-de-obra e serviços técnico-comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sacarias industriais; sacolas saída-de-caixa; lonas etc; ✓ Engradados; frascos de uso geral etc.
Diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação em produtos; ✓ Custo competitivo; ✓ Relacionamentos técnico-comerciais com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologia de produção com investimento em equipamentos específicos; ✓ Desenvolvimento de produtos e processos de produção; ✓ Mão-de-obra especializada; ✓ Prestação de serviços técnico-comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filmes técnicos² para alimentos; filmes FFS; non-woven etc; ✓ Cadeiras com design especial; frascos multi-camadas etc.

Fonte: Adaptação de Rosa et al (1998, p. 29)

Apesar da indisponibilidade de uma classificação formal, existe o senso comum em parte dos profissionais que trabalham no setor de transformação de que cerca de 70% das vendas dos artefatos plásticos estejam incluídas na categoria de *commodities*. Existe ainda uma grande variedade de empresas onde se produzem

² O termo 'filme técnico' é usado como senso comum no setor de plásticos e indica que ele vai ser usado pelo comprador para fins específicos (envase de cereais, líquidos etc), requerendo características próprias para atender aos requisitos de desempenho para cada aplicação.

os mais variados tipos de artefatos plásticos (sacos de lixo com material recuperado, brinquedos etc), usando diferentes equipamentos, processando resinas virgens e/ou recicladas, que não se encaixam adequadamente nas categorias de tipos de produtos acima. Genericamente, pode-se dizer que a grande maioria das empresas incluídas nesse grupo está preocupada com a sobrevivência no curto prazo e os fatores críticos são específicos para cada empresa: tamanho, localização, questões tributárias, entre outros.

No outro extremo dessa classificação, existem as pequenas empresas especializadas, atuando em nichos de mercado com produtos diferenciados (componentes técnicos, produtos para fins medicinais etc), equipamentos, processo de produção ou formulação de matérias-primas específicas.

Diante dessa diversificação, entender com detalhes os requisitos dos clientes é um passo fundamental para o posicionamento estratégico e tático das empresas transformadoras, que se traduz em um relacionamento profícuo nas relações empresariais. No quadro que se segue, apresentam-se alguns requisitos típicos dos clientes com ênfase na importância dos diferentes tipos de setor de mercado em que a empresa atua - *commodities* ou diferenciados.

Quadro 13: Requisitos típicos de clientes para produtos *commodities* e diferenciados

Requisitos	Descrição
Política comercial flexível	Os clientes requerem flexibilidade nas negociações, buscando sempre manter a competitividade nos preços, principalmente no mercado de <i>commodities</i> . No mercado de produtos diferenciados, os clientes têm foco no estabelecimento de políticas de médio e longo prazo, o que minimiza a guerra de preços.
Aspectos de produto	Os segmentos de mercado <i>commodities</i> exigem, basicamente, garantia de qualidade. O mercado de diferenciados exige que a empresa esteja sempre inovando no desenvolvimento de novos produtos.
Apoio do fabricante nos serviços técnicos	Os clientes que atuam nos segmentos de mercado de <i>commodities</i> requerem presteza e agilidade no tratamento das reclamações técnicas. No mercado de diferenciados, os clientes têm foco no desenvolvimento de novos produtos, requerendo o suporte de profissionais com elevados conhecimentos técnicos.
Entrega rápida e pontual	Os mercados de <i>commodities</i> e diferenciados requerem o atendimento com presteza, agilidade e baixo custo na logística. Em <i>commodities</i> , os grandes clientes exigem consignação de produtos, objetivando trabalhar com estoque mínimo.
Imagem da empresa	Os clientes de <i>commodities</i> preferem se relacionar com empresas que possuam consistência na qualidade dos produtos, agilidade na entrega, credibilidade nos compromissos assumidos e boa situação financeira. Os clientes dos segmentos de diferenciados são mais focados na área de imagem corporativa e capacidade de desenvolver novos produtos.

Fonte: Elaboração própria

A partir dos anos 90, com o processo de globalização, observa-se uma maior participação das grandes empresas no faturamento global do negócio de plásticos.

Elas estão localizadas onde há cultura industrial de transformação, como São Paulo, e em regiões que privilegiam a política industrial desse setor, por meio de incentivos estaduais e municipais.

Para atender o compromisso de manter o sigilo das informações particulares de cada empresa pesquisada, foram estabelecidos os seguintes critérios na codificação: sigla do Estado da empresa pesquisa em letras maiúsculas (**RJ**: Rio de Janeiro; **SP**: São Paulo; **BA**: Bahia e **GO**: Goiás), seguida por números ordinais que indicam a seqüência de empresas estudadas por ordem cronológica de pesquisa. Por exemplo, empresa **RJ1**: significa a primeira empresa transformadora de plástico pesquisada no Rio de Janeiro. Um resumo das empresas estudadas por Estado é apresentado a seguir.

Quadro 14: Características e dados das entrevistas das empresas estudadas

Empresa	Tecnologia de transformação	Porte da empresa	Cargo do entrevistado
RJ1	Extrusão de filmes	Pequena	Presidente
RJ2	Extrusão de filmes	Média	Diretor-Geral
RJ3	Extrusão de filmes	Pequena	Presidente
RJ4	Extrusão de filmes	Pequena	Presidente
RJ5	Extrusão de filmes	Pequena	Presidente
RJ6	Sopro e injeção	Média	Presidente
SP1	Extrusão de filmes	Média	Diretor-Geral
SP2	Extrusão de filmes	Pequena	Diretora-Geral
BA1	Extrusão de filmes	Pequena	Presidente
BA2	Extrusão de filmes	Pequena	Gerente de Negócios
GO1	Extrusão de filmes	Média	Presidente
GO2	Extrusão de filmes	Média	Presidente

Fonte: Elaboração própria

A inclusão da empresa RJ3 foi decorrente de uma indicação de um agente da cadeia petroquímica, pela importância do seu conhecimento do setor e afinidade com o tema, o que efetivamente foi confirmado na entrevista. As empresas RJ6, SP1, BA1 e GO2 foram escolhidas em razão da identificação, durante o projeto de pesquisa, que elas estavam instalando ou planejando fábricas de transformação de plásticos no Estado do Rio, com os incentivos do programa Rioplast.

Considerando-se as características apresentadas anteriormente, todas as 12 empresas pesquisadas são transformadoras de plásticos de pequeno e médio porte. São firmas produtoras de artefatos plásticos, considerados *commodities* ou diferenciados, que buscam atuar no mercado seguindo as bases de competição e os fatores determinantes de competitividade, com variações pertinentes a cada empresa e segmento de atuação. As transformadoras procuram atender aos requisitos dos seus clientes com prioridade à política comercial flexível, agilidade nas

entrega, consistência na qualidade dos produtos. No caso de produtos diferenciados, o requisito de apoio do fabricante nos serviços técnicos torna-se prioritário na relação dos transformadores com os seus clientes.

As empresas pesquisadas no Estado do Rio são constituídas com capital financeiro privado limitado por cotas, gestão familiar de primeira ou de segunda geração. A faixa etária dos líderes de negócio situa-se entre 37 e 61 anos, com uma média de 53.

As empresas RJ1 e RJ4 foram constituídas na década de 70, com participação ativa dos atuais proprietários, e tiveram um crescimento empresarial até o fim dos anos 80, quando iniciaram a redução dos negócios devido à maior competitividade do mercado de filmes plásticos *commodities* e diferenciados. A RJ6, apesar de ter sido formada no fim da década de 50, se reestruturou na década de 90, quando o filho do proprietário assumiu a direção da empresa e imprimiu uma nova postura estratégica, com foco no posicionamento de mercado com produtos diferenciados e crescimento da empresa, que foi expandida inclusive para fora do Estado.

A RJ5, produtora de filmes plásticos *commodities*, foi constituída em 1990 através de uma sociedade de duas empresas, com o objetivo de viabilizar uma das empresas que estava em dificuldades financeiras. Essa firma foi a maior transformadora de plásticos do Estado em meados da década de 90, porém reduziu drasticamente a sua produção a partir de 1999, devido às dificuldades financeiras e perda de mercado. As empresas RJ2 e RJ3 foram fundadas em 1993 e 1996 respectivamente, para produção de filmes e artefatos plásticos *commodities* e diferenciados, numa época em que os negócios na transformação de plásticos já haviam reduzido as margens de contribuição nas vendas, devido à maior competitividade do setor. Esse cenário não foi suficiente para mudar a gestão estratégica no processo de transição da economia nacional, entretanto as empresas que tiveram um crescimento nos negócios nos primeiros anos de suas existências reduziram as suas produções, com o objetivo de ajustar as rentabilidades.

Todas as empresas pesquisadas nos outros Estados também são constituídas com capital financeiro privado limitado por cotas, gestão familiar de primeira ou de segunda geração. A faixa etária dos líderes de negócio situa-se entre 37 e 55 anos, com uma média de 46, que é inferior a do Rio de Janeiro.

A SP2, produtora de filmes plásticos, foi constituída originalmente em 1964 e teve um processo de crescimento até 1993, quando teve a necessidade de se ajustar à nova realidade de rentabilidade do mercado de transformação. Sob a liderança da filha do empresário, foi realizada essa mudança e a empresa passou a atuar com produtos diferenciados e em mercados mais específicos. Assim, depois de reduzir inicialmente a produção pela metade, a empresa voltou a conquistar o mercado e retomou o volume de negócios da fase anterior.

A SP1 foi criada em 1987, com uma vocação empresarial para crescimento no mercado de filmes plásticos. Após enfrentar fortes problemas financeiros durante o Plano Collor, em 1990, a firma superou as dificuldades e duplicou a sua produção no período de 1999 a 2004. A empresa passou da categoria de média empresa por porte e para grande empresa levando em consideração a classificação por volume de produção, adotado pelo senso comum do mercado de transformação de plásticos. Atualmente, a empresa está instalando uma unidade industrial no Estado do Rio com os incentivos do programa Rioplast.

As BA1 e BA2 pertencem ao mesmo grupo empresarial. A empresa BA2, produtora de filmes *commodities*, foi originalmente formada em 1979, aproveitando os incentivos estaduais vinculados à instalação do pólo petroquímico de Camaçari, Bahia. A firma tem um histórico similar ao da empresa SP2 e passou por grandes processos de mudanças na sua gestão empresarial a partir de meados dos anos 90, com o objetivo de atender aos novos requisitos de competitividade (menores margens de contribuição nos negócios). A BA1 foi constituída com o foco de diversificação de negócio e com a produção de produtos diferenciados. A empresa se expandiu para outros Estados, inclusive no Rio de Janeiro, com os incentivos do programa Rioplast.

As empresas GO1 e GO2, de médio porte, foram constituídas nos anos 1992 e 1994, para produção de filmes plásticos *commodities* e diferenciados, aproveitando os incentivos estaduais vinculados ao programa FCO – Programa Fomentar do Centro-Oeste –, a oferta de resinas e o apoio dos seus produtores. Entre os anos 1999 e 2004, as firmas tiveram um crescimento no volume de negócios da ordem de 75% e com isso, vêm ajustando as suas gestões estratégicas às dinâmicas de mercado, com a vocação de crescimento empresarial. A GO2 possui projeto aprovado no programa Rioplast para instalação de uma nova unidade industrial no Estado do Rio de Janeiro.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os elementos coletados das empresas pesquisadas em relação ao referencial teórico, com foco nas caracterizações das gestões estratégicas e nas competências dos líderes de negócios. Os dados foram analisados a partir do ambiente externo para o ambiente interno, considerando-se o método de análise de conteúdo e interpretação hermenêutica dos pontos mais relevantes descritos nas transcrições das entrevistas, nas observações coletadas nas visitas às empresas e fontes secundárias.

Apesar das diferenças existentes nas estruturas organizacionais, tamanhos e de tecnologias encontradas nas empresas pesquisadas, todas as informações coletadas foram analisadas com os mesmos critérios.

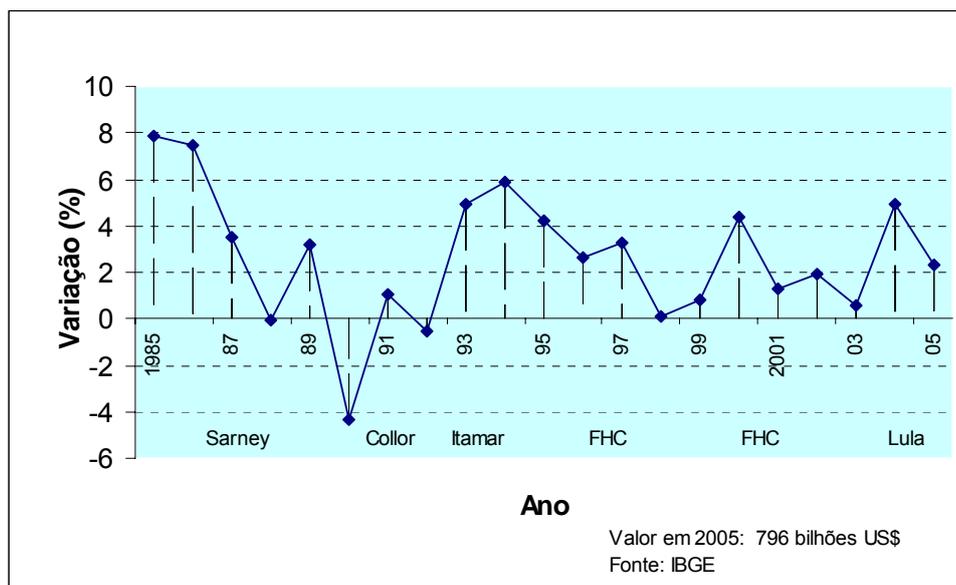
5.1. AMBIENTE EXTERNO

Um dos propósitos da administração estratégica é identificar e criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de oportunidades e ameaças oferecidas pelos fatores externos. Apresenta-se a seguir um resumo das principais forças ambientais e seus impactos sobre as empresas de transformação de plásticos pesquisadas.

5.1.1. Macroambiente

As forças econômicas exercem uma forte influência na indústria de transformação de plásticos, em virtude da sua participação na grande maioria dos setores econômicos da sociedade. A partir de 1985, o país começou a ser novamente governado por um presidente civil, após 21 anos de regime militar, e houve cinco presidentes eleitos pelo voto popular até o ano de 2005. O período foi caracterizado pelo avanço do processo democrático na política e por profundas mudanças na economia, decorrentes dos processos de estabilização da moeda, globalização e seus desdobramentos na economia. A figura que se segue apresenta as variações do PIB nacional para o período de 1985 a 2005.

Figura 4: Variação do PIB no Brasil



A taxa média de crescimento no período de 1985 a 2005 foi de 2,64 % ao ano e no período de análise do estudo (1999 a 2004) foi de 3,38%.

De 1985 a 1990, durante o governo do presidente José Sarney, o país conviveu com altas taxas de inflação e elevado grau de desorganização na economia com diversos planos econômicos – Cruzado, Cruzado II, Bresser e Verão – hiperinflação e moratória. Naquela época, os empresários do setor de transformação de plástico estavam mais preocupados com os ganhos da ciranda financeira (aplicações do capital de giro, condições comerciais nas compras de resinas, ganhos fiscais etc) e com a dinâmica extremamente volátil da economia. De um modo geral, os líderes de negócio se preocupavam pouco com a gestão da inovação tecnológica e competição no mercado.

A década de 90 foi marcada por sucessivos planos – Collor, Plano Real I e II – para controlar a inflação e adequar a economia nacional aos princípios econômicos neoliberais de globalização, emanados pelo Consenso de Washington. As mudanças estruturais na economia nacional daquele período (abertura da economia à competição internacional, com a âncora cambial estabelecendo a paridade entre dólar e real; privatização e extinção de empresas estatais e órgãos públicos; aumento da taxa de juros; controle dos gastos públicos; política de incentivo à exportação, com a implantação de câmbio flutuante a partir de janeiro de 1999), associadas às crises econômicas no cenário mundial (crise cambial do México, em 1994, e crise asiática e no leste europeu em 1997), provocaram fortes

impactos na economia nacional e, conseqüentemente, nas empresas de transformação de plásticos.

Os empresários enfrentaram os problemas de estagnação da economia e de abertura comercial internacional, com o plano Collor (1990) e durante o governo do Itamar (1992 a julho de 1994). A implantação do Plano Real e a estabilização da moeda acarretaram a mudança de foco na gestão em aplicação financeira para a gestão industrial, com uma forte busca da eficiência nos processos produtivos – fusão de empresas, importação de produtos, novas tecnologias de produção etc. O aumento da competitividade entre as empresas levou à redução das margens de lucratividade. A estabilidade da moeda criou referenciais de preço na economia e reorientou a competitividade entre empresas locais e de outros Estados, eliminando, em uma primeira etapa, as barreiras estaduais que, até então, mantinham mercados cativos. Segundo relatos de alguns empresários pesquisados, isso teve mais impacto no setor de transformação de plásticos do que a globalização internacional.

Esse cenário exigiu novos requisitos de competências de gestão dos líderes de negócio, que passaram a assumir um novo tipo de administração na empresa de transformação de plásticos. Além disso, com a reestruturação da economia nacional, muitas indústrias quebraram ou migraram para regiões que ofereciam mais vantagens, um movimento observado em todo o território brasileiro. Esse fenômeno foi verificado, por exemplo, no parque industrial do Rio de Janeiro, que teve seu esvaziamento marcado a partir de 1990, com o Plano Collor, e causou muito prejuízo para as empresas de plásticos que forneciam embalagens para esse setor.

Na pesquisa, foi mencionado, por diferentes líderes de negócio, que algumas empresas do Estado do Rio estavam “mal acostumadas” com as altas margens de contribuição durante a ciranda financeira (altas taxas de inflação) e não se prepararam para enfrentar o novo modelo de concorrência decorrente da estabilidade de preços e mais competição entre as empresas nacionais e as globalizadas.

Os incentivos fiscais diferenciados por Estados, que estão conceitualmente incluídos nas forças político-legais no modelo teórico, tornaram assimétrica a competição entre as empresas de transformação de plásticos. No caso do Estado do Rio de Janeiro, suas empresas tornaram-se menos competitivas em relação àquelas que se beneficiaram desse tipo de programa em outros Estados. Como a carga tributária no Brasil é muito elevada, esse tema foi considerado fundamental para 11

empresas entrevistadas, pois, com os incentivos, a incidência dos impostos fica em cerca de 5% do faturamento, o que significa uma redução de cerca de 7% em relação ao preço de venda.

Os principais programas de concessão de benefícios estaduais (ICMS) e municipais (terrenos etc) para instalação ou ampliação de fábricas nos Estados pesquisados são apresentados a seguir:

- Goiás: programa Fomentar, criado pela lei estadual nº 9.489 de 19/07/1984 e regulado pela lei nº 11.660 de 27/12/2001, e FCO, criado pela Lei Federal nº 7.827 de 27/09/1989.
- Bahia: programa Bahiaplast, instituído pela lei estadual nº 7.351 de 15/07/1998, e o programa Desenvolve, criado pela lei nº 8.205 de 04/04/2002.
- Rio de Janeiro: programa Rioplast, instituído pela lei nº 24.584 de 14/08/1998.

A cidade de Salvador, sua região metropolitana e cidades vizinhas (Camaçari, Simões Filho e Lauro de Freitas) foram influenciadas pela presença do pólo petroquímico e pelas empresas industriais que se instalaram ou aumentaram de capacidade com os incentivos fiscais do governo.

No Estado de Goiás, a grande maioria das empresas de transformação de plásticos foi implantada a partir de 1992, com a efetivação do programa de incentivos estaduais Fomentar e o programa federal do Fundo de Investimento do Centro-Oeste (FCO).

Apesar de o governo estadual do Rio ter instituído o programa Rioplast em 1998, efetivamente o programa começou a ser implantado em meados de 2005³. O atraso foi entendido pelos empresários pesquisados como um dos motivos que agravaram a perda de competitividade do setor.

Existe a explicação de que esse programa estava associado à operação do pólo gás-químico, que somente começou em meados de 2005, mas essa opinião não satisfaz aos empresários de transformação de plásticos, que apresentam os seguintes contrapontos: nos anos 90, no Estado do Rio, já estavam operando empresas petroquímicas de porte, como a Suzano Petroquímica (antiga Polibrasil), Petroflex, entre outras; enquanto outros Estados que não possuem pólo

³ Conforme atesta a reportagem do jornal O Globo em 13 de setembro de 2005, na seção de Economia, na página 25: "Rio ganha 15 indústrias de plásticos. Grupos vão investir R\$ 130 milhões e gerar 1.830 empregos em 5 cidades".

petroquímico, por exemplo, Goiás e Santa Catarina, tiveram a implantação dos seus programas em meados dos anos 90.

Os líderes de negócio do Estado do Rio de Janeiro acreditam, sobretudo, que esse atraso reflete a falta de uma política industrial mais assertiva por parte do governo estadual para incentivar a competitividade da indústria, no geral; e a de transformação de plásticos no particular. Foi mencionado por mais de um empresário que a política do Estado do Rio desde a década de 80 tem sido muito populista, voltada para o curto prazo e para ambições políticas dos governantes. O Estado não tem tido uma política industrial e vem perdendo espaço para outros Estados mais desenvolvimentistas.

Na prática, para minimizar os efeitos da carga fiscal sobre os resultados financeiros, a grande maioria das empresas de transformação de plásticos que não possui incentivos acaba desenvolvendo mecanismos de sobrevivência para competir em um mercado com grande participação de produtos *commodities* – competição com forte componente baseado em preços. Por outro lado, isso vem causando inquietações cada vez maiores nos empresários, pois esse passivo tributário está cada vez mais difícil de ser administrado. Segundo os empresários, a fiscalização está cada vez mais aparelhada – Super-Receita, programas integrados de fiscalização etc -, o que tende a dificultar a sonegação.

A pesquisa constatou que o crescimento das empresas de transformação em Estados incentivados é uma tendência natural. A opinião da maioria dos entrevistados é que o Rioplast vai atrair muitas empresas de fora para o Estado do Rio de Janeiro e entre as empresas entrevistadas, quatro estão participando desse programa, sendo três delas de outros Estados. Vale registrar que o programa Rioplast exige o certificado de inexistência de pendências fiscais junto aos órgãos públicos como pré-requisito para a adesão das empresas, o que tem sido uma grande barreira para as empresas existentes no Estado, pois a grande maioria delas possui algum tipo de pendência tributária. Portanto, fica muito mais fácil para uma organização sediada em outros Estados criar uma nova empresa do Estado do Rio para gozar dos incentivos fiscais, o que implica uma postura estratégica agressiva pouco percebida pelos empresários fluminenses pesquisados.

Um comentário destoante em relação à dependência dos programas de incentivo, ficou por conta de um líder de uma empresa do Estado de São Paulo que atua em um segmento de produtos diferenciados e que fornece para poucos clientes

industriais, ao mencionar que “o vício de trabalhar com incentivos pode atrapalhar a empresa competir no mercado no futuro, quando os incentivos acabarem”.

As principais forças tecnológicas que afetaram as empresas de transformação a partir de 1990, com o processo de abertura de mercado e estabilização da moeda e, conseqüentemente, aumento de competição entre as empresas transformadoras de plásticos, podem ser sumariadas da seguinte forma:

- Investimentos elevados em novos equipamentos, principalmente nas grandes e médias empresas, com o objetivo de otimizar a produção (aumentar a qualidade e/ou reduzir os custos) para competir na base de preços – nos segmentos de produtos *commodities* ou em equipamentos específicos para a fabricação de produtos diferenciados.
- Identificação de novas tecnologias por parte dos empresários de transformação e fabricantes de equipamentos, por meio de intercâmbios com o mercado internacional (feiras; formação de *joint-ventures* etc), na busca de inovações em produtos, melhoria de qualidade e aumento de produtividade; e redução de custos operacionais por meio de automação.
- Melhoria na qualificação de mão-de-obra do pessoal técnico e operacional para absorção de novas tecnologias de produtos, operação e manutenção de equipamentos comandados por controle numérico, computadorizados etc.

Não houve destaque em desenvolvimento de produtos genuinamente nacionais. O país não tem cultura e não investe adequadamente em P&D, não se destaca em registro de patentes ou comercialização de novas tecnologias de produtos ou processos produtivos.

Os órgãos brasileiros de pesquisa e de fomento de mão-de-obra não se destacaram com contribuições marcantes para o setor de transformação de plásticos. Permaneceu o distanciamento tradicional dos centros de pesquisas acadêmicos e de ensino (universidades, SENAI etc) em relação às empresas de transformação. De forma geral, os centros de pesquisa continuam voltados para a pesquisa pura, e as empresas voltadas mais para os objetivos operacionais de curto prazo, faltando o foco de trabalho em conjunto para o desenvolvimento das pesquisas aplicadas, muito comum nos países desenvolvidos.

As forças sociais, que incluem os aspectos culturais regionais, foram muito comentadas pelos líderes de negócio do Estado do Rio. Para eles, uma das causas relevantes para a queda do parque de transformação de plásticos, é resultado da

falta de uma política consistente para a indústria, com exceção do petróleo, que na verdade está mais ligada à produção da Petrobras e investimentos do governo federal. Os entrevistados reclamam que as políticas estaduais estão mais voltadas para o turismo, setores de prestação de serviço e comércio. Para eles, a grande maioria das indústrias tem dificuldade no Rio, não apenas a de transformação de plástico. Até mesmo o setor naval, que tinha uma grande presença no Estado até o final dos anos 70, só veio a se fortalecer novamente a partir de 2003, com o apoio do governo federal.

As entrevistas indicaram que existe o pensamento de que Estados de maior tradição industrial, notadamente São Paulo e do Sul do país, propiciam um processo de aprendizagem mais eficaz para a elevação da competitividade e facilitam as mudanças em suas gestões empresariais para atender às novas demandas de mercado. A influência da cultura estrangeira, principalmente a européia (alemã e italiana), nesses Estados foi mencionada na pesquisa como um dos elementos facilitadores para a sua vocação industrial. Em outras palavras, São Paulo é Estado mais industrial do país, com cultura voltada para o trabalho e resultados empresariais e mais voltada para os conceitos neoliberais de economia.

Líderes de negócio entrevistados mencionaram que a cultura da cidade do Rio de Janeiro privilegia outros valores (turismo; comércio; lazer etc), o que não favorece o crescimento das atividades industriais e influencia as pessoas não se voltarem tão fortemente para o trabalho. A cidade do Rio de Janeiro e a região metropolitana têm, na visão dos empresários, uma cultura com uma forte impregnação pelo modo de ser do funcionalismo público e com uma fraca política de desenvolvimento industrial. Os empresários fluminenses, citaram como exemplo, o programa Rioplast ter sido editado em 1998 e somente no fim de 2005 ter começado a ser efetivamente implantado.

Comentário similar se aplica às entidades de classe e fomento do Estado do Rio (FIRJAN, SIMPERJ, SENAI/RJ etc) que, segundo os líderes ouvidos, possuem um posicionamento mais político e pouco efetivo em defesa dos interesses industriais e do setor de transformação de plásticos, quando comparado com as congêneres do Estado de São Paulo (FIESP, ABIQUIM, ABIPLAST, ABIEF, ABRE etc). Além disso, os empresários do Sul e de São Paulo desenvolveram maior habilidade no uso das vantagens institucionais (incentivos fiscais; melhoria no sistema educacional - SENAI São Bernardo etc) em prol das suas empresas.

A análise dos diversos fatores macroambientais indica que os líderes das empresas de transformação do Rio de Janeiro não foram eficazes na gestão estratégica para lidar com a complexidade dessas variáveis e influenciar os órgãos públicos (Estados e municípios) e órgãos de classe para minimizar os efeitos decorrentes dos fatores externos em suas empresas.

5.1.2. Ambiente setorial e grupos estratégicos

O ambiente setorial em análise nesse estudo é o das embalagens plásticas representado por 12 empresas da indústria nacional de transformação de plásticos nacional. Segundo a ABIPLAST (2004), o segmento de embalagens plásticas representou, em 2004, cerca de 41% do mercado nacional de produção de artefatos plásticos.

A pesquisa demonstrou que existe uma grande diversidade em tecnologia de produção, em segmentos de mercado e em volume de produção das empresas, conforme é mostrado no quadro 15, que se segue.

Quadro 15: Resumo das características das empresas: tecnologia, segmentos de mercado, tipo de produtos e porte

Emp.	Tecnologia de produção	Segmentos de mercado	Tipos de produtos (%)	Porte da empresa
RJ1	Extrusão de filmes	Sacos, sacolas e filmes de uso geral	<i>Commodities</i>	Pequena
RJ2	Extrusão de filmes	Sacolas promocionais, sacos lisos e impressos, bobinas de polietilenos, filmes técnicos e sacos para lixo	<i>Commodities</i> (80%)	Pequena
RJ3	Extrusão de filmes e máquinas para fabricação de luva	Luvas plásticas de polietilenos	<i>Commodities</i> (50%)	Pequena
RJ4	Extrusão de filmes	Filmes técnicos para plastificação, sacos, sacolas e plástico bolha	Diferenciados (80%)	Pequena
RJ5	Extrusão de filmes	Sacos de lixo	<i>Commodities</i>	Média
RJ6	Sopro e injeção	Frascos, potes e tampas	Diferenciados (90%)	Média
SP1	Extrusão de filmes e laminação	Embalagens em PP e PEs: filmes técnicos, filmes e sacos de uso geral. Embalagens laminadas	Diferenciados (60%)	Média
SP2	Extrusão de filmes (equip. padrão e especiais)	Filmes técnicos de PEs para laminação na produção embalagens de alimentos	Diferenciados (60%)	Média
BA1	Extrusão de filmes	Filmes técnicos <i>FFS</i> para sacaria industrial de produtos petroquímicos	Diferenciados (80%)	Média
BA2	Extrusão de filmes	Sacos industriais valvulados para adubos, calcários etc	<i>Commodities</i> (60%)	Média
GO1	Extrusão de filmes	Embalagens em PP e PEs: filmes técnicos e uso geral, sacos e sacolas	Diferenciados (60%)	Média
GO2	Extrusão de filmes	Filmes técnicos e de uso geral, sacos e sacolas; embalagens laminadas	Diferenciados (60%)	Média

Fonte: Elaboração própria

Para facilitar a análise de como as empresas lidam com as forças externas e os aspectos culturais, considerou-se a alternativa de classificação das empresas em grupos estratégicos, de acordo com o referencial teórico. Porém, diante da grande diversidade da amostra, desconsiderou-se essa categorização. Assim, as análises que se seguem baseiam-se nas características gerais e individuais das empresas.

Das 11 empresas pesquisadas no segmento de filmes, cinco (SP1, SP2, BA1, GO1, GO2) possuem o seu leque de produtos com foco nos filmes técnicos, que atendem a uma grande gama de aplicações dos seus clientes. No caso dessas empresas, pode-se observar a concentração em produtos do tipo diferenciados, o que significa alguma forma de especialização (técnica, comercial etc) no fornecimento desses produtos a seus compradores.

As empresas GO1 e GO2 competem por alguns clientes comuns, principalmente com filmes técnicos para empacotamento automático de alimentos. As empresas SP1, SP2 e BA1 não competem pelos mesmos compradores, pois os filmes são para aplicações diferentes.

A BA2 produz sacos valvulados para um pequeno número de empresas produtoras de adubos, calcáreos e produtos petroquímicos. Essa empresa tem uma estratégia de competição baseada em custos – excelência operacional –, competindo com outras três empresas nacionais, que não foram objetos deste estudo, para atender a cerca de 70% das suas vendas.

As empresas RJ1, RJ2 e RJ4, quando atuam no segmento de sacos e sacolas, possuem certa similaridade. A RJ2 fornece filme para empacotamento automático para o setor de alimentos; a RJ4, filme para o processo de plastificação; e a RJ5, que já participou muito do segmento de filme técnico para empacotamento automático de alimentos, atualmente se restringe a produzir sacos de lixo, usando material recuperado.

A RJ6 é a única firma pesquisada que fabrica produtos injetados e soprados, com ênfase nos setores de farmacêuticos e cosméticos. A entrevista na empresa, apesar da diferença de processo de produção, ratificou o entendimento de que as diretrizes estratégicas, táticas e ações operacionais na condução do negócio são similares àquelas observadas nas outras empresas produtoras de filmes.

O poder de negociação dos fornecedores se destaca na priorização dos fatores externos para as empresas porque as resinas representam cerca de 50% do custo de produção das embalagens plásticas. Portanto essas negociações com os

poucos e grandes fornecedores são fundamentais no que se refere a preços de compra das resinas nas operações regulares; vantagens na compra especulativa, também denominada *spot*, (compras antes dos aumentos; redução de estoque; resinas com restrições de qualidade etc); compras com prazo longo para formação de capital de giro; parcerias técnico-comerciais para instalação de novas unidades industriais; parcerias em projetos de desenvolvimento de novos produtos; serviços técnico-comerciais de treinamento de pessoal, assistência técnica etc.

As empresas produtoras de resinas (Brasken; Polibrasil; Ipiranga; Politen; Polietilenos; Petroquímica Triunfo; Dow Brasil; Solvay Polietilenos; Solvay Indupa; Basf; Inovva; EDN-Sul; Videolar; Resinor; Rhodia-Ster; Vicunha Têxtil; e Ledervin) pelo seu porte e relacionamento privilegiado com os outros elos da cadeia (centrais petroquímicas – Copesul, Brasken e PQU; e Petrobrás), possuem um elevado grau de influência nos programas de incentivos (Bahiaplast, Rioplast etc) e de desenvolvimento regional – melhoria dos portos etc. Isso fundamenta a prioridade que os líderes de negócios das empresas transformadoras demonstram nos relacionamentos com os seus fornecedores, pois o sucesso na competição mercadológica passa por uma boa negociação nessa ponta.

Percebeu-se nas entrevistas que os empresários do Estado do Rio possuem essa conceituação clara, mas, com exceção da RJ6, não vêm tendo eficácia nesse relacionamento. Depreende-se também dos trabalhos de campo que os principais fatores para esse insucesso foram os seguintes: gestão estratégica com baixo grau de empreendedorismo; falta de uma política industrial mais agressiva do Estado do Rio de Janeiro - falta de programas de incentivos fiscais; e pouco apoio institucional dos órgãos de classe.

As empresas RJ6, SP1 e SP2 mostraram muita eficácia nos relacionamentos técnico-comerciais com os fornecedores, inclusive por meio de parcerias para aumento de capital de giro das suas empresas (compras com prazos especiais etc), a fim de alavancar os seus processos de crescimento. No caso da BA2, que atua com forte posição em produtos *commodities* e grandes clientes na ponta, que tem um porte médio de produção e compete em um mercado onde se exige um posicionamento por custos baixos, a relação técnico-comercial eficaz com os fornecedores é um dos fatores críticos de sucesso empresarial.

Mesmo as empresas pesquisadas, com produção efetiva inferior a 150 t/mês (RJ1, RJ2, RJ3, RJ4), envidam grandes esforços na relação com os fornecedores.

Elas estão sempre atentas para oportunidades comerciais (compras antes do aumento; etc) junto aos distribuidores (empresas que compram resinas dos produtores para revenda no mercado), e para o mercado paralelo praticado por grandes empresas revendedoras e importadoras.

Muitas vezes compram resinas recuperadas, que possuem preços de compra da ordem de 50% da resina original. A empresa RJ5, em razão das suas dificuldades de crédito junto aos fornecedores de resinas e dificuldades de competir na base de preços das resinas virgens, optou, como política de sobrevivência, por produzir os sacos de lixo usando resinas recuperadas que são produzidas em outra unidade da própria empresa.

O poder de negociação dos compradores é fortemente manifestado nos segmentos de embalagens para alimentos, produtos petroquímicos, adubos, produtos farmacêuticos, cosméticos e óleos lubrificantes, concentrados em grandes grupos compradores, muitos deles multinacionais. Isso tem levado alguns transformadores entrevistados a comentar que se sentem como “um siri entre o rochedo e o mar”, pois eles são pequenos e estão espremidos entre as grandes empresas – fornecedoras e compradoras.

O tamanho da empresa automaticamente aumenta o poder de barganha dos compradores, que pressionam os seus fornecedores de embalagens em busca de vantagens técnico-comerciais. Os fornecedores de produtos *commodities* sentem muito mais esse aperto, em virtude de a competição ser fortemente apoiada em preços, como é o caso das empresas BA2, RJ1, RJ2 e RJ5.

As empresas SP1, BA1, SP2 e RJ6, apesar de terem como seus principais clientes grandes grupos empresariais, vêm desenvolvendo e aplicando estratégias de produtos diferenciados para minimizar os efeitos de concorrência, associadas aos custos competitivos de fornecimento, que consideram como fator básico a ser atendido nos relacionamentos fornecedor-comprador.

As empresas transformadoras que atendem às grandes redes varejistas (supermercados etc) do setor comercial com embalagens plásticas (sacolas, camisetas para saída de caixa, utilidades domésticas etc) também vêm sofrendo grandes pressões por condições comerciais – preços, prazos de pagamento, entre outras. As negociações, em sua grande maioria, envolvem consignação de embalagens nesses clientes, o que acarreta os problemas de capital de giro para os transformadores. Por outro lado, na medida em que os compradores diminuem de

tamanho, eles passam a requerer fornecimentos com processos de gestão ligados à perenidade de resultados, para evitar os impostos na formação de seus custos de produção.

As empresas fornecedoras de embalagens, principalmente as de pequeno e médio porte de produção, para atender a esses últimos clientes, têm que fazer um grande esforço comercial e correr o risco do passivo tributário. As empresas de maior porte, apesar de tentarem evitar esse tipo de negociação, também adotam essa prática, porém em muito menor grau, e pretendem eliminar esse procedimento. Para isso, os empresários buscam os programas de incentivos fiscais, que os têm ajudado a lidar com essa questão, notadamente criando empresas novas.

A entrada de substitutos (materiais diferentes: produtos de plásticos que deslocam outros artigos, como por exemplo, cadeiras de plásticos substituindo as de madeira; ou dentre os próprios materiais plásticos, como por exemplo, frascos de PET deslocando os frascos de PVC em cosméticos) foi muito relevante no Brasil a partir dos anos 90, devido à globalização de mercados. Dentre os casos de embalagens plásticas, podem-se citar os seguintes:

- Embalagens sopradas com a resina PET em substituição ao vidro e latas no envase de bebidas e óleos comestíveis.
- Embalagens complexas (co-extrudados ou laminadas) com resinas que possuem barreira de gases e umidade para o segmento de produtos alimentícios, principalmente os congelados, substituindo embalagens metálicas e de vidro.
- Artigos plásticos (cadeiras, brinquedos etc) substituindo os produtos de madeira.
- Frascos soprados, substituindo os vasilhames metálicos e cartonados de óleo lubrificantes; tambores de 200 litros soprados, substituindo os metálicos para embalagem de produtos químicos e outros.

No geral, o modelo de desenvolvimento de novas embalagens e sua aplicação ainda está baseado nos processos imitativos em relação às embalagens dos países desenvolvidos e as empresas vanguardistas do mercado nacional. Como exceção, têm-se as empresas SP1, BA1 e RJ6 que buscam o posicionando prioritário com produtos diferenciados, por meio de desenvolvimento próprio ou por meio de acordos tecnológicos.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é muito forte porque o mercado de embalagens plásticas possui grande diversidade em tipos de produtos e tamanhos de clientes e está sempre sujeito à entrada de novos concorrentes. As barreiras de entrada e saída no negócio, em termos de escala, devem ser avaliadas para cada segmento específico e variam em uma grande amplitude, desde um baixo investimento, da ordem de US\$ 100 mil, para produzir sacos de uso geral, até investimentos de cerca de US\$ 10 milhões, para produzir tambores de 200 litros com equipamentos importados de primeira linha.

Além disso, como já foi mencionado antes, a disputa criada pelos programas de incentivos fiscais incentivou efetivamente a entrada de uma enorme gama de novas empresas de embalagens plásticas com tecnologias mais eficientes em termos de qualidade e operação com custos menores. No período, outro fenômeno muito marcante foi a entrada de grandes grupos multinacionais no mercado de embalagens plásticas nos segmentos de frascos de óleo, produtos de higiene e limpeza, frascos soprados em PET para embalagem de bebidas carbonatadas, óleos comestíveis e produtos de beleza.

As empresas de transformação do Rio foram fortemente atingidas pela entrada de novas empresas. No segmento de filmes, até mesmo as empresas do Estado de Goiás, onde a indústria de transformação começou a ganhar corpo apenas a partir de 1992, passaram a participar ativamente do segmento de filmes técnicos para empacotamento automático de alimentos. Os segmentos de sacolas camisetas, usadas nos grandes supermercados, e de filmes encolhíveis, também denominados contráteis, usados em grande quantidade para unificar conjuntos de garrafas e latas de bebidas, passaram a ser totalmente dominados por grandes empresas do Estado de São Paulo, deslocando as empresas do Estado do Rio que atuavam nesses mercados.

Um dos aspectos culturais do ambiente setorial mais comentado por alguns dos entrevistados foi em relação ao que se denominou de postura mais acomodada dos empresários de transformação de plásticos do Estado do Rio de Janeiro em relação aos seus competidores de outros Estados. Mencionou-se que esse comportamento dificultou o entendimento eficaz do processo de mudanças estruturais da economia brasileira a partir dos anos 90, e os reflexos negativos em seus negócios. Os comentários indicam que os empresários demoraram a entender que a ameaça da perda de mercado era real e exigiria uma nova postura voltada

para a gestão empresarial e uma política de investimentos para poder competir. Um dos entrevistados mencionou que, “quando os transformadores foram tomar pé, já estavam atrasados no investimento. E aí, quanto mais se atrasa, mais difícil fica para recuperar o terreno perdido”.

Outro fator que teve um forte impacto no setor industrial do Estado do Rio de Janeiro foi o agravamento da insegurança social a partir dos anos 80, principalmente na baixada fluminense e nas imediações da avenida Brasil, onde existiam muitas indústrias, o que contribuiu para as indústrias fecharem as suas portas ou se transferirem para outros Estados, enfraquecendo as transformadoras de plásticos locais.

O estudo ratificou o entendimento de que os líderes de negócios possuem uma boa lógica empírica das forças externas, principalmente no que se refere aos fornecedores, compradores, às políticas industriais e aos programas de incentivos estaduais. Percebe-se que a coleta de informação e as análises sistematizadas de entrantes, concorrentes, novos produtos, nichos de mercado, fatores culturais, entre outras informações, não fazem parte da realidade das empresas pesquisadas.

A pesquisa indicou ainda que os líderes das empresas de transformação do Rio de Janeiro, com exceção da RJ6, foram menos eficazes que aqueles das firmas concorrentes no entendimento das forças externas e aspectos culturais e seus desdobramentos nos negócios. Esses fatos estão associados com as dificuldades dessas empresas para lidar com a gestão estratégica na busca de vantagens competitivas no mercado e reconhecimento das competências distintivas dos clientes por seus produtos.

5.2. AMBIENTE INTERNO

5.2.1. Missão e objetivos

A pesquisa confirmou que a prática de explicitar a missão, os objetivos gerais e específicos, considerando os aspectos éticos e socialmente responsáveis, ainda é inexistente na grande maioria das empresas de transformação de plásticos. Dentre os motivos para a falta de implantação dessa prática, podem-se relacionar a predominância de pequenas e médias empresas com gestão familiar e foco no curto prazo; conhecimentos teóricos insatisfatórios de gestão estratégica; e o pensamento empírico de que esse tipo de gestão não se aplica à empresa, por não dar retorno financeiro mensurável. Como se notou nas entrevistas, a maioria dos

transformadores priorizam as ações de curto prazo, pois assume que não há tempo para pensar no futuro.

Percebe-se que existem a missão e os objetivos gerais nas “cabeças dos empresários”, mas não se percebeu a existência dos objetivos específicos formalizados (verificáveis e desdobrados dos objetivos gerais), porém notou-se que alguns líderes usavam intuitivamente os conceitos de desdobrar as ações gerais em específicas, notadamente produção, comercial e financeira. Baseando-se nas entrevistas e dados secundários, apresentam-se no quadro 16, os objetivos gerais das empresas estudadas.

Quadro 16: Objetivos gerais das empresas pesquisadas

Emp.	Objetivos gerais
RJ1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usar a “engenharia tributária” para competir ✓ Manter a estratégia de sobrevivência
RJ2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento da empresa com reinvestimento dos lucros ✓ Atender o mercado estadual com diferenciação em produtos de qualidade e serviços
RJ3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter competitividade para atender o mercado em que atua ✓ Reinvestimento para melhorar a qualidade e inovação de produtos
RJ4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter a qualidade nos filmes de plastificação ✓ Manter a diversificação de produtos (sacos, sacolas e plástico bolha) para aumentar o fluxo de caixa
RJ5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir sócio capitalista para aumentar a produção, usando os equipamentos ociosos e a experiência de mercado ✓ Manter a estratégia de sobrevivência
RJ6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender o mercado com produtos inovadores e diferenciação na prestação de serviços técnico-comerciais ✓ Manter a estratégia de crescimento, investindo em equipamentos de alto padrão
SP1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar os negócios para poder ter uma escala competitiva e produtos inovadores ✓ Atender o mercado com produtos de qualidade e diferenciação de produtos e serviços
SP2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender o mercado com filmes de alta qualidade e serviços técnico-comerciais diferenciados ✓ Operar com um mínimo de mão-de-obra, mas com pessoal treinado
BA1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender o mercado com filmes de alta qualidade e custo competitivo, usando equipamentos importados de alto padrão ✓ Operar com um mínimo de mão-de-obra, mas com pessoal treinado
BA2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter a política de produção com excelência operacional (custos mínimos) ✓ Diversificar a produção para minimizar a dependência de grandes clientes
GO1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender o mercado com serviços técnico-comerciais diferenciados e rapidez ✓ Manter o crescimento paulatino da empresa
GO2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender o mercado com produtos e serviços técnico-comerciais diferenciados ✓ Implantar um sistema de gestão mais profissional

Fonte: Elaboração própria

Os aspectos éticos e de responsabilidade socioambiental ainda são praticamente inexistentes, apesar de o plástico ser visto como um agente poluidor por parte da população (poluição de praias, entupimento de bueiros etc). As firmas que não possuem incentivos fiscais ainda vêm usando muito dos expedientes de “engenharia tributária” para minimizar os efeitos da carga fiscal. A maioria das

empresas ainda confunde o programa de responsabilidade social com benefícios de transporte e alimentação e recompensas esporádicas aos seus colaboradores – churrasco em datas festivas e fim de ano; sorteio de prêmios; bônus por desempenho etc.

As empresas SP1, SP2, BA1, BA2, RJ6 e GO2 são as que estão mais avançadas na gestão de seus negócios, segundo os conceitos enunciados para a missão, objetivos gerais e específicos, ainda que estes últimos não estejam estruturados e explicitados como é desejável. A SP1 é a única que apresenta em seu *site* a missão (excelência de qualidade de seus produtos e serviço) e os compromissos gerais com o meio ambiente. Ainda que essas iniciativas apresentem restrições conceituais em relação ao referencial teórico, significam um primeiro e importante passo na direção de uma gestão com uma visão mais atual e de longo prazo.

5.2.2. Competências

No caso das empresas de transformação de plásticos, o entendimento do tema 'competências' ainda é incipiente. As ações técnicas e administrativas estão concentradas na figura de um ou mais proprietários, que usam muito as suas capacidades de empreendedores e de gestão não estruturada, baseada em suas experiências anteriores e na intuição.

A formação de competências no setor de transformação de plásticos, em sua grande parte, ocorre pelo processo de imitação do modelo internacional ou das empresas nacionais líderes dos segmentos em que a empresa está posicionada. Associam-se a isso os conhecimentos adquiridos nas relações com os fornecedores de resinas, fabricantes de equipamentos, clientes inovadores e pessoas chaves, normalmente para as áreas de produção e comercial, recrutadas de concorrentes.

Portanto, os recursos e competências empregados pelas empresas são derivados das suas relações com o mercado, que especificam ações para a formação e equilíbrio de determinadas competências, às quais são basicamente inerentes às tecnologias industriais e situadas na parte tangível das empresas, nos líderes dos negócios e em algumas pessoas chaves do processo produtivo, dificilmente ocorrendo em níveis organizacionais. Outras competências que constituem os ativos complementares (marca, imagem, patentes, RH e P&D&E), que

nos últimos anos vêm sendo decisivos para a conquista de parcelas significativas de mercado, não recebem o tratamento adequado na gestão estratégica das empresas.

Em outras palavras, esta pesquisa ratifica os estudos realizados por Fleury e Fleury (2004), que indicam que a formação de competências no setor de transformação de plásticos, em parte ocorre de acordo com o modelo de governança dos arranjos produtivos e comerciais no qual a empresa se encontra posicionada.

Relembra-se que, neste estudo, os conceitos de recursos e competências (organizacionais, essenciais, distintivas e individuais) estão restritos às definições apresentadas no referencial teórico.

5.2.2.1. Recursos e competências organizacionais

Nota-se nas empresas estudadas uma falta de entendimento do conceito estruturado de competências organizacionais, mesmo porque esse conceito é relativamente novo e complexo para aplicação em pequenas e médias empresas. Com exceção do líder da BA2, que trabalhou em empresa petroquímica e tem mestrado em administração, os líderes de negócio, apesar do entendimento intuitivo sobre o tema, não conseguem distinguir e explicitar com clareza os recursos e as suas competências nas funções organizacionais de suas empresas.

Os líderes de negócio que são empreendedores natos possuem o senso comum de quais são os pontos mais importantes que as empresas têm que observar nas funções organizacionais, principalmente nas operações (negociação nas compras de resinas; custo de produção; consistência na qualidade; entrega rápida e pontual), na área de finanças (capital de giro próprio; evitar juros bancários) e na comercialização (negociação com os grandes grupos; flexibilidade comercial), para poder competir no mercado no curto prazo. Na maioria das vezes, os ativos intangíveis não são alvo de atenção empresarial, até mesmo por falta de uma base conceitual da sua importância para a empresa.

Essa conceituação facilita a cadeia de conhecimento para que se estabeleça uma gestão estratégica de longo prazo proposta no referencial teórico, onde se estabelece que os recursos dão origem às competências essenciais da organização, as quais devem ficar alinhadas com as escolhas e implementação das estratégias competitivas do tipo: a) excelência operacional, associada diretamente com a produção e logística; b) produtos inovadores, associada com desenvolvimento de produtos; e c) orientação para clientes, associada com comercialização.

Seguindo-se essa conceituação, a análise comparativa inicia-se com os recursos (físicos; organizacionais; humanos; financeiros; intangíveis) das empresas, incorporando-se as competências específicas (conhecimentos tácitos; aprendizagem organizacional; inovação: produtos e serviços).

As avaliações que seguem foram feitas pelo pesquisador, com base nas entrevistas com os líderes de negócio, nas observações durante as visitas às instalações das empresas e em fontes secundárias. Objetivando facilitar essa análise, optou-se por apresentar as avaliações comparativas dos recursos e competências específicas em um quadro para todas as empresas estudadas, usando uma codificação gráfica, com os seguintes critérios de avaliação: ☀=excelente; O=bom; ± = regular; ▼=fraca.

Quadro 17: Resumo da avaliação dos recursos e competências específicas

Itens/Empresas	Rio de Janeiro						Outros Estados					
	RJ1	RJ2	RJ3	RJ4	RJ5	RJ6	SP1	SP2	BA1	BA2	GO1	G02
▪ Recursos												
Físicos	▼	O	▼	±	O	☀	☀	O	O	O	☀	O
Organizacionais	±	O	O	±	▼	O	☀	☀	☀	☀	O	O
Humanos	▼	O	±	▼	▼	O	O	☀	O	O	O	O
Financeiros	▼	±	O	±	▼	O	☀	O	☀	O	O	±
Intangíveis	▼	±	O	O	▼	O	O	O	O	O	O	O
▪ Competências Específicas												
Conhecimentos Tácitos	O	O	☀	±	O	☀	☀	☀	☀	☀	O	O
Aprendizagem Organizacional	▼	O	O	±	±	☀	☀	☀	☀	O	O	O
Inovação: produtos e serviços	▼	±	O	±	▼	☀	☀	☀	☀	O	±	O

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que, nas empresas pesquisadas do Estado do Rio, o destaque vai para RJ6 em recursos físicos e competências específicas - táticas, aprendizagem e inovação. Nas outras empresas, não houve nenhum destaque, com exceção da RJ3, que foi considerada excelente nos seus recursos tácitos. Nota-se ainda que o perfil geral das empresas do Rio se situa em um patamar ligeiramente inferior ao das empresas de Goiás e está bastante aquém das empresas pesquisadas em São Paulo e na Bahia em termos de recursos organizacionais e específicos.

As empresas SP1, SP2, BA1 e RJ6 se destacam no processo de aprendizagem empresarial intenso e diversificado ao longo do período de 1985 a

1994, quando ocorreram as grandes transições na economia nacional e nos modelos de competitividade. A diversificação aconteceu com mudanças nos tipos de produtos, formas de posicionamento de mercado e modelos de gestão empresarial.

Levando-se em conta as limitações da complexidade e a subjetividade do tema, relacionam-se nos Quadros 18 e 19, respectivamente, as competências organizacionais e essenciais depreendidas dos trabalhos de campo.

Quadro 18: Competências organizacionais e essenciais das empresas do Estado do RJ

Emp.	Competência organizacional	Competência essencial
RJ1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilização na produção e na comercialização - gestão tributária 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, área financeira, produção e comercialização
RJ2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção e comercialização ✓ Organização operacional com foco no mercado, relacionamento e RH ✓ Aprendizagem organizacional e conhecimentos tácitos das pessoas chaves 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos dos líderes em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Qualidade dos produtos e agilidade no atendimento aos requisitos dos clientes ✓ Flexibilidade comercial para competir em preço nos pequenos e médios clientes ✓ Relacionamento com os clientes e fornecedores
RJ3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercialização ✓ Inovação de produtos ✓ Gestão tributária 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Qualidade e agilidade no atendimento aos requisitos dos clientes ✓ Capacidade para fabricar produtos inovadores ✓ Relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários
RJ4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção e comercialização de filmes técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Consistência na qualidade e agilidade para atender aos requisitos dos clientes de filmes técnicos ✓ Relacionamento com fornecedores, clientes e funcionários
RJ5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons recursos físicos ✓ Flexibilização na produção e na comercialização - gestão tributária 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização
RJ6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes recursos físicos ✓ Gestão empresarial competitiva em tecnologia, finanças, produção e pessoas ✓ Produção e comercialização de produtos inovadores ✓ Serviços técnico-comerciais de pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Investimento em capacitação em P&D&E para inovação em produtos e processos ✓ Qualidade e agilidade para atender aos requisitos técnico-comerciais dos clientes ✓ Relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19: Competências organizacionais e essenciais das empresas dos outros Estados

Emp.	Competência organizacional	Competência essencial
SP1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes recursos físicos ✓ Gestão empresarial competitiva em tecnologia, finanças, produção e pessoas. ✓ Fabricação e comercialização de produtos inovadores ✓ Capacidade de alavancar recursos financeiros para crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos dos líderes em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Qualidade e agilidade para atender aos requisitos técnico-comerciais dos clientes ✓ Investimento em tecnologia de produção ✓ Relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários
SP2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons recursos físicos ✓ Gestão empresarial: tecnologia, produção e pessoas ✓ Estrutura operacional enxuta e bem treinada ✓ Fabricação e comercialização de produtos inovadores ✓ Serviços técnico-comerciais de pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Qualidade e agilidade para atender aos requisitos técnico-comerciais dos clientes ✓ Relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários
BA1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons recursos físicos ✓ Disponibilidade de recursos financeiros ✓ Gestão empresarial: tecnologia, produção e pessoas ✓ Estrutura operacional enxuta e bem treinada ✓ Fabricação e comercialização de produtos inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Qualidade e agilidade para atender aos requisitos técnico-comerciais dos clientes ✓ Investimento em tecnologia de produção ✓ Relacionamento com os clientes e fornecedores
BA2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons recursos físicos ✓ Disponibilidade de recursos financeiros ✓ Gestão empresarial: tecnologia, produção e pessoas ✓ Operações (produção e logística) com custos baixos ✓ Serviços técnico-comerciais de pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Capacidade de produção com custos competitivos ✓ Prestação de serviços técnico-comerciais aos clientes com agilidade e qualidade ✓ Relacionamento com os clientes e fornecedores
GO1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes recursos físicos ✓ Disponibilidade de recursos financeiros ✓ Gestão empresarial: tecnologia, produção e pessoas ✓ Operações (produção e logística) com custos baixos ✓ Serviços técnico-comerciais de pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção e comercialização ✓ Capacidade para atender aos requisitos dos clientes com flexibilidade e agilidade ✓ Relacionamento com os clientes e fornecedores
GO2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bons recursos físicos ✓ Gestão empresarial: tecnologia, produção e pessoas ✓ Desenvolvimento de produtos inovadores ✓ Serviços técnico-comerciais de pós venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos tácitos do líder em mercado, produção, desenvolvimento de produtos e comercialização ✓ Atender aos requisitos dos clientes com agilidade e produtos inovadores ✓ Relacionamento com os clientes e fornecedores

Fonte: Elaboração própria

As competências essenciais identificadas nas empresas SP1, SP2, RJ6 e BA1 são aquelas que podem gerar mais competências distintivas (valorizadas pelos clientes) e agregar mais valor às vantagens competitivas, seguidas da BA2, GO1 e GO2, RJ3 e RJ2, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos inovadores e prestação de serviços. No caso da RJ4, tem-se um ligeiro diferencial competitivo com relação à tecnologia e consistência de qualidade na produção de filmes técnicos especiais. Por outro lado, as empresas RJ1 e RJ5 são as mais fracas nas competências.

Percebe-se que a grande maioria das competências, por estarem ligadas a tecnologias industriais ou comerciais e centradas nos líderes de negócio ou em poucas pessoas chaves, não cotejam investimentos estruturados em ativos intangíveis (marcas, patentes etc), o que diminui a capacidade de gerar vantagens competitivas significativas para as suas empresas e reconhecimento em competências distintivas junto aos clientes de forma sustentável, no longo prazo.

O próximo passo é realizar uma análise sobre as competências das pessoas, focada nos líderes de negócio, que têm responsabilidade direta pela gestão estratégica de suas empresas.

5.2.2.2. Competências diretivas dos líderes de negócio

Outro ponto interessante neste estudo foi identificar e inventariar as competências diretivas individuais dos líderes de negócios, definidas como “o saber agir responsável e reconhecido na entrega, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização social e valor social ao indivíduo”, de acordo com um modelo adaptado de Lombardia, Cardona e Chinchilla (2001).

Seguindo-se o modelo proposto por esses autores, avaliaram-se as competências diretivas dos líderes de negócio nas competências específicas, que compõem as seguintes categorias:

- Estratégicas: associadas com os resultados econômicos;
- Endógenas: relacionadas com o desenvolvimento de RH e inovações;
- Pessoais: associadas com a relação eficaz dos indivíduos com eles próprios e com o ambiente.

Atendendo à metodologia proposta anteriormente, os líderes responderam à pergunta: “na sua opinião, qual o grau de importância de cada uma competência para o seu negócio”, com o seguinte critério de intensidade da resposta: nunca=1; raramente=2; normal=3; freqüentemente=4; sempre=5. Os resultados da pesquisa são apresentados na tabela que se segue.

Tabela 3: Avaliação das competências dos líderes de negócio das empresas pesquisadas

CAT.	COD.	COMPETÊNCIA	RJ1	RJ2	RJ3	RJ4	RJ5	RJ6	Média RJ	SP1	SP2	BA1	BA2	GO1	GO2	Média estados (ex: RJ)	Média geral
ESTRATÉGICAS	E1	Atuação conjunta de todas as funções empresariais	5	5	3	5	4	4	4,3	4	4	5	4	4	4	4,2	4,3
	E2	Negociação	5	4	5	5	4	5	4,7	5	5	4	5	4	5	4,7	4,7
	E3	Orientação para o cliente	4	4	5	4	5	5	4,5	5	5	4	5	5	5	4,8	4,7
	E4	Rede de relacionamentos	2	5	4	4	4	4	3,8	5	5	5	4	3	3	4,2	4,0
	E5	Visão do negócio	5	4	4	5	3	4	4,2	5	5	4	5	4	4	4,5	4,3
	-	SUB-TOTAL		21	22	21	23	20	22	21,5	24	24	22	23	20	21	22,3
ENDÓGENAS	I1	Ajudar as pessoas a descobrir, trabalhar e desenvolver as suas aptidões	2	5	4	3	4	4	3,7	3	5	3	5	5	2	3,8	3,8
	I2	Comunicação	3	5	4	4	5	5	4,3	5	5	4	4	4	5	4,5	4,4
	I3	Delegação	2	4	4	4	4	3	3,5	4	3	3	5	3	4	3,7	3,6
	I4	Direcionar objetivos e tarefas para “as pessoas certas”	5	5	5	3	5	4	4,5	4	4	5	5	5	5	4,7	4,6
	I5	Liderança	5	4	3	5	3	5	4,2	5	4	4	5	3	5	4,3	4,3
	-	SUB-TOTAL		17	23	20	19	21	21	20,2	21	21	19	24	20	21	21,0
PESSOAS	P1	Criatividade	4	5	5	3	4	5	4,3	5	5	3	3	3	5	4,0	4,2
	P2	Determinação	5	5	5	5	5	5	5,0	5	4	4	5	5	5	4,7	4,8
	P3	Flexibilidade para mudar seus comportamentos	3	3	2	4	3	3	3,0	4	3	3	5	3	4	3,7	3,3
	P4	Iniciativa	3	4	4	5	4	4	4,0	5	3	4	5	3	5	4,2	4,1
	P5	Tomada de decisão	3	5	4	5	4	4	4,2	5	4	4	5	4	5	4,5	4,3
	-	SUB-TOTAL		18	22	20	22	20	21	20,5	24	19	18	23	18	24	21,0
-	TOTAL		56	67	61	64	61	64	62,2	69	64	59	70	58	66	64,3	63,3

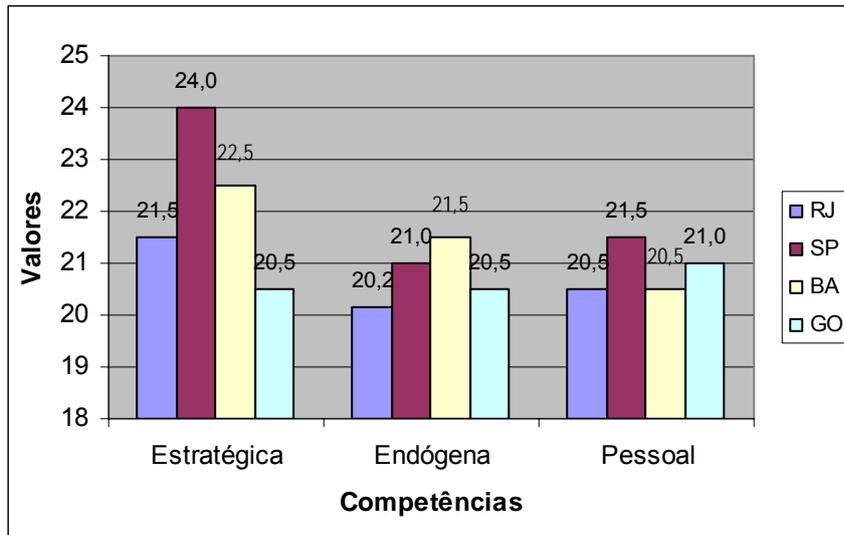
Fonte: elaboração própria

Na metodologia de aplicação do questionário, obedeceu-se ao critério de não explicitar as categorias (estratégicas, endógenas e pessoais) e colocar as competências em ordem alfabética, com o objetivo de eliminar respostas com tendências pré-concebidas na mente dos entrevistados. Em virtude do tamanho da amostra, esses resultados não podem ser considerados para fins estatísticos.

A seguir é apresentada uma série de gráficos comparativos das avaliações das empresas do Estado do Rio em relação às dos outros Estados, com as suas respectivas análises. Na Figura 5 apresentam-se os resultados das competências médias (soma das competências específicas) por categoria das empresas do Estado do RJ e dos outros Estados.

Destacando-se as competências médias por categoria para cada Estado, tem-se, na Figura 5, o resultado encontrado na pesquisa.

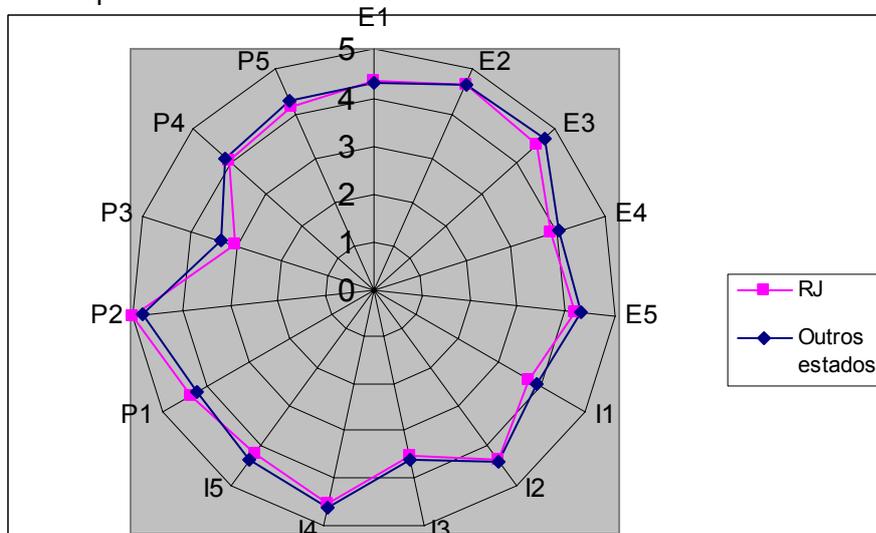
Figura 5: Competências médias dos líderes de negócio por categoria e Estado: RJ, SP, BA e GO



Verifica-se que a média das empresas do Rio ficou bastante inferior às de São Paulo e Bahia nas categorias de estratégia (associadas com os resultados econômicos) e endógena (relacionadas com o desenvolvimento de RH e inovações) e mais perto na categoria pessoal (associadas com a relação eficaz dos indivíduos com eles próprios e com o ambiente).

A próxima figura mostra a avaliação comparativa das competências específicas (cinco para cada categoria), considerando a média geral das empresas do RJ e de outros Estados. Os significados das competências (E1, I1, P1 etc) que aparecem nos gráficos estão explicitados na Tabela 3, apresentada anteriormente.

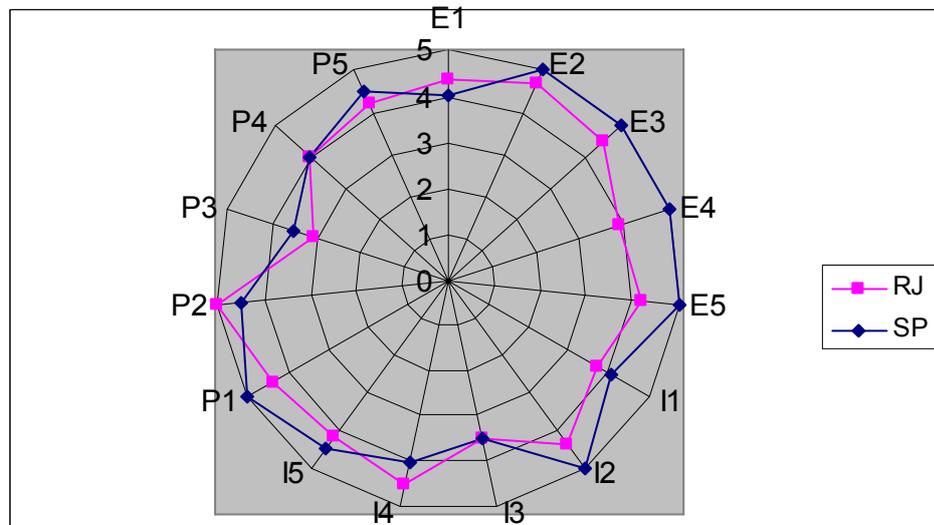
Figura 6: Comparativo das competências médias dos líderes de negócio: específicas do RJ e outros Estados



O gráfico apresenta a curva do Rio ligeiramente inferior à média dos outros Estados nas competências específicas. Nota-se que as maiores variações negativas para as empresas do RJ ficam por conta do E3 (orientação para clientes), E4 (rede de relacionamentos) e P3 (flexibilidade para mudar seus comportamentos).

Destacando-se a comparação das empresas do Rio com as do Estado de São Paulo, têm-se os resultados apresentados na figura abaixo.

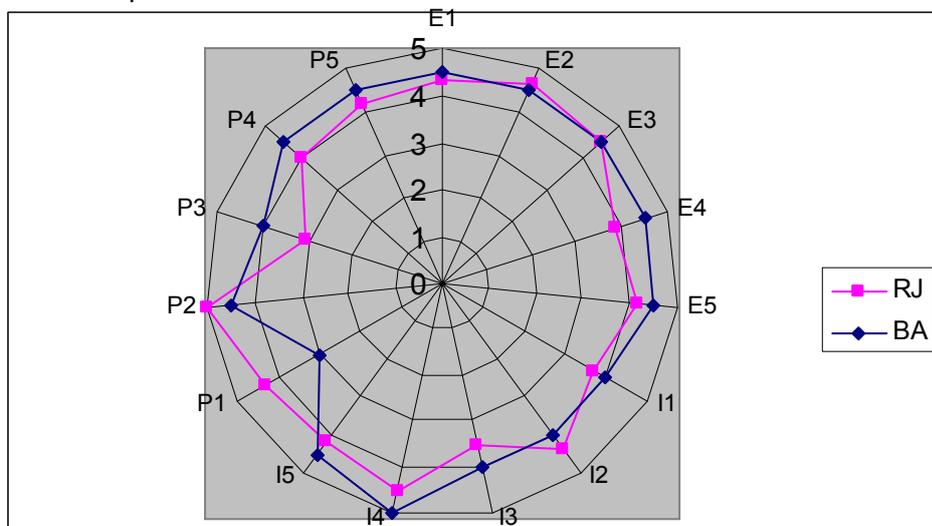
Figura 7: Comparativo das competências médias dos líderes de negócio: específicas do RJ e SP



Percebe-se na figura maior diferença nas avaliações das empresas do Rio em relação às de São Paulo nas competências específicas que formam a categoria estratégica, principalmente em E4 (rede de relacionamentos), E5 (visão do negócio) e E3 (orientação para o cliente). O Rio apresenta resultados superiores nas competências E1 (atuação conjunta de todas as funções), I2 (comunicação), I4 (direcionar objetivos e tarefas para as “pessoas certas”) e P2 (determinação).

A Figura 8 apresenta o comparativo do Rio com relação à média das competências específicas dos líderes de negócio das empresas da Bahia.

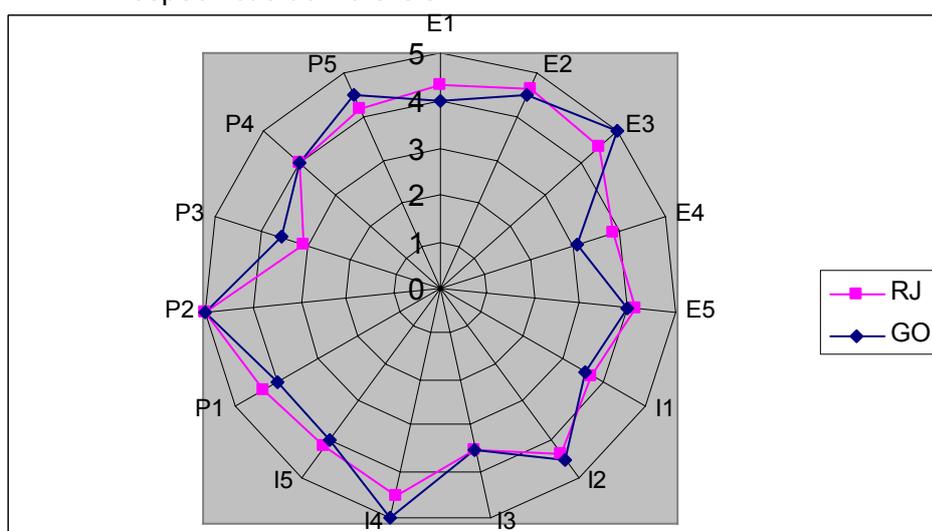
Figura 8: Comparativo das competências médias dos líderes de negócio: específicas do RJ e BA



Nota-se na figura acima que as competências específicas de E4 (relacionamento) e E5 (visão do negócio) foram mais bem avaliadas também pelos líderes das empresas da Bahia, seguidas da P3 (flexibilidade), P4 (iniciativa) e P5 (tomada de decisão). Os destaques a favor do Rio foram P1 (criatividade), P2 (determinação) e I2 (comunicação).

Procedimento similar foi usado para comparar as competências dos líderes das empresas do Rio com relação à média das competências específicas dos líderes de negócio das empresas da Goiás.

Figura 9: Comparativo das competências médias dos líderes de negócio: específicas do RJ e GO



Percebe-se na figura anterior que as avaliações das competências específicas dos líderes do Rio estão mais próximas das dos líderes das empresas

goianas. A maior diferença de Goiás em relação ao Rio fica por conta do E4 (rede de relacionamentos) e P3 (flexibilidade para mudar seus comportamentos).

Considerando uma análise global e colocando as avaliações em ordem decrescente de importância, tem-se o seguinte resumo.

- Por categorias: estratégica, pessoal, endógena.
- Por Estado dentro das categorias
 - ✓ Estratégicas: SP, BA, RJ e GO.
 - ✓ Endógenas: BA, SP, GO e RJ.
 - ✓ Pessoal: SP, GO, BA e RJ foram similares.
- Por competência específica dentro das categorias
 - ✓ Estratégicas: E3 (orientação para o cliente) e E2 (negociação).
 - ✓ Endógenas: I4 (direcionar objetivos e tarefas para as “pessoas certas”) e I2 (comunicação).
 - ✓ Pessoal: P2 (determinação) e P5 (tomada de decisão).

Os resultados acima mostram coerência com a avaliação das competências organizacionais e essenciais que indicaram as empresas entrevistadas nos Estados de SP e BA com uma avaliação superior em relação às demais, com a exceção RJ6 que se situa no mesmo grau de avaliação.

5.2.2.3. Aprendizagem organizacional, individual e gestão de pessoas

Os dados obtidos na pesquisa indicam que as empresas ainda não possuem uma estrutura conceitual e prática para desenvolver o processo de aprendizagem e gestão de pessoas em consonância com as melhores práticas descritas no referencial teórico, onde se destacam as maneiras de entender e estruturar as formações das competências individuais, de grupos e organizacionais.

O desenvolvimento de competência e a disseminação e integração do conhecimento em prol da organização não são entendidos como fatores críticos de sucesso para maioria das empresas. O conhecimento sob a forma de *know-how* tecnológico, na maioria das empresas, é restrito a uma pequena parcela de funcionários ou diretores e é considerado sigiloso, inclusive internamente. Os segredos industriais e comerciais ainda são tratados como um ponto forte de algumas empresas e fonte de poder para os seus detentores.

As empresas de transformação de plásticos, em sua maioria, são dependentes de tecnologia de processamento de resinas que são adquiridas de

empresas produtoras de máquinas e equipamentos de processamento e auxiliares (moldes, matrizes, automação etc). Esses parceiros também são, na grande maioria, dependentes de concessão de *know-how* tecnológico ou de parcerias com empresas estrangeiras.

De modo geral, as competências básicas identificadas na maioria das empresas concentram-se na qualidade operacional, no controle sobre o fluxo de capital e no controle de pessoal. Os casos estudados mostraram que algumas empresas geram suas competências de modo casuísto, por meio de oportunidades de negócios, diferentemente de empresas mais organizadas, onde se realizam programas internos de capacitação voltados à geração de competências a partir da identificação de um problema de ordem operacional, administrativa ou comercial.

No geral, as empresas mostraram-se preocupadas com a capacitação técnica dos funcionários em relação à mão-de-obra operacional (operadores de máquinas, mecânicos, eletricitas etc). Geralmente os colaboradores são treinados na própria empresa para desempenhar determinadas tarefas cotidianas de forma esporádica e não-estruturada. Não são práticas usuais as empresas usarem as facilidades de centros formadores de profissionais como o SENAI ou centros de tecnologias, como o ITAL, entre outros. Tampouco as empresas possuem programas estruturados de P&D em suas instalações ou em convênio com instituições de pesquisa.

Mesmos as empresas que se destacaram na pesquisa (SP1, SP2, BA1 e RJ6) ainda estão muito baseadas em processos de aprendizagem intuitivos, com alta concentração nos líderes de negócio, foco nas atividades tangíveis e de curto prazo. No caso das pessoas chaves do processo industrial e de comercialização, elas ainda são muitas vezes contratadas juntos aos concorrentes de sucesso.

As empresas SP1, SP2, RJ6 e GO2 destacam a necessidade de capacitação de gestores intermediários em nível mais abrangente (produção, comercial e finanças) e de técnicos com maiores conhecimentos acadêmicos e experiências práticas em desenvolvimento de aplicações de produtos, técnicas de transformação, desenvolvimento de moldes etc, para que a empresa possa competir no mercado.

Algumas empresas reconhecem a necessidade de investimentos sistemáticos em desenvolvimento de pessoal para que haja crescimento da organização, porém, alegam, não dispor de recursos financeiros para tal. Para muitas, esses investimentos não compensam, pois, como disse um dos empresários, “a empresa investe em treinamento e depois vem um concorrente e rouba o profissional”.

O fator 'qualidade' foi sempre mencionado como crítico de sucesso pelas empresas pesquisadas. Entretanto, na maioria delas, o conceito de qualidade encontra-se apenas associado às questões operacionais e à qualidade explícita dos produtos, o que o limita muito. Nota-se que os modelos de gestão da maior parte das empresas industriais estudadas ainda estão impregnados do modo funcionalista e instrumental característico do sistema taylorista-fordista.

Como exceção, devem-se mencionar os esforços de mudança das empresas SP2, SP1, GO2 e BA2 para modelos mais participativos, estilos de gestão “*tough love*”, que privilegiem a obtenção de resultados com tenacidade e determinação (*tough*) e com o estilo suave (*love*) nas relações humanas.

Um dos movimentos em direção à estruturação e sistematização da gestão de qualidade é a implantação das normas da série ISO-9000 (qualidade dos produtos). Entre as 12 empresas pesquisadas, apenas uma (BA1) possui certificação referente à qualidade (ISO-9001), e a SP1 está em fase final de certificação. Essas empresas apontam que a decisão para a obtenção da certificação deveu-se à exigência de mercado e entendem que a certificação traz resultados, pois ela é uma ferramenta de aprendizagem organizacional e propicia uma gestão estruturada em direção às estratégias. Porém, mencionam que é preciso muito cuidado com o excesso de burocracia que essas normas podem trazer para as empresas.

As demais empresas não mostram interesse em receber certificações desse tipo, pois afirmam que esse processo envolve muita burocratização, não assegura qualidade e tampouco o retorno do investimento. Em relação à série ISO 14000 (ambiental), apenas uma empresa (SP1) menciona preocupação com o tema. Destaca-se, no entanto, que várias empresas pesquisadas possuem seus próprios programas internos relacionados à qualidade de produtos e ao controle ambiental dos processos produtivos.

A pesquisa mostrou também uma predominância dos líderes de negócio com características de gestão empreendedora, principalmente nos estágios de implantação e crescimento das empresas. No caso das empresas RJ1 e RJ4, que atingiram a sua maturidade em meados dos anos 80, os seus líderes não conseguiram abrir um processo de renovação por meio de novos ciclos de gestão dos negócios. O mesmo fenômeno ocorreu com as empresas RJ2 e RJ5, que atingiram a maturidade na década de 90. Observou-se que esses líderes de negócio

não voltaram a apresentar a capacidade de gestão empreendedora em um cenário mais competitivo.

Por outro lado, as empresas SP1, SP2, RJ6, BA1 e BA2 usaram as mudanças nas diferentes fases da economia nacional como processo de aprendizagem e efetuaram correções de rumo nas gestões estratégica, tática e operacional, posicionando-se adequadamente para um novo cenário mercadológico. Os líderes de negócio exercitaram essa capacidade de gestão empreendedora em diversos ciclos de vida de suas empresas.

Considerando as competências particulares de cada empresa, o próximo passo é analisar estratégias que as empresas escolhem para atuar no mercado, as quais devem se posicionar em um círculo virtuoso interativo entre os processos de formação de competências internas e os fatores críticos (ameaças e oportunidades) do ambiente externo.

5.2.3. Estratégias

A escolha e a implementação de uma estratégia está associada às características do negócio, às competências das empresas e à expectativa de retorno do investimento, que, por sua vez, está associada às vantagens competitivas que a empresa espera conseguir atuando num determinado mercado.

Entender e identificar as estratégias utilizadas pelas empresas de transformação de plásticos é uma tarefa relativamente complexa, até porque as empresas não costumam ter clareza sobre sua missão empresarial, objetivos gerais e específicos determinados ou mesmo organizar seu planejamento de maneira sistêmica. Existe o consenso nas empresas pesquisadas, conforme depoimentos, de que “não dá para pensar em médio e longo prazo”.

A maioria das ações é de curto prazo, caracterizada como programações específicas para atender a uma determinada demanda de mercado. Portanto, a estratégia não é definida em relação ao mercado, mas pela adequação ao programa de vendas aos clientes. Essa flexibilidade de ação corresponde a uma situação eminentemente operacional e pode ocasionar situações adversas nas relações com o mercado, principalmente no que tange à constituição de *know-how* e formação de vínculos mais duradouros com os clientes.

As empresas estudadas se caracterizam por serem pequenas e médias, com forte gestão familiar e poderes centralizados nos líderes de negócio e, com exceção

do líder de negócio da BA2, que possui conhecimentos acadêmicos sólidos, não se percebeu nos demais líderes o uso estruturado de modelos conceituais de estratégias como, por exemplo, apresentado neste estudo (excelência operacional; produtos inovadores e orientação para clientes) ou outro qualquer existente na literatura.

As empresas não possuem e não praticam a gestão estratégica sistemática, buscando a identificação das competências essenciais a partir das competências organizacionais da cada função (tecnologia, produção, finanças, RH etc). Elas também não fazem as confrontações das suas competências com os requisitos dos mercados em que atuam ou em que pretendem penetrar com os seus produtos.

Os empresários ainda não percebem a importância de fazer essas comparações sistemáticas, que permitem a determinação dos *gaps* (diferenças entre os requisitos básicos exigidos pelos segmentos de mercado e as competências disponíveis na empresa), tendo em vista estabelecer um plano de ação para as correções de desvios, com o objetivo de participar ativamente desse mercado, ganhando *market share* e/ou rentabilidade diferenciada por essas vantagens competitivas. Além disso, essa forma de gestão propicia a evolução da estratégia empresarial no longo prazo, por meio da administração do processo de aprendizagem individual, de grupo e organizacional, em um ciclo dinâmico entre as competências, estratégias e vantagens competitivas.

Em suma, os posicionamentos estratégicos dessas empresas seguem, em sua grande parte, baseados na capacidade empreendedora do líder de negócio, que usa os seus conhecimentos intuitivos e empíricos de aprendizagens anteriores. De qualquer modo, percebeu-se que líderes das empresas SP1, SP2, RJ6, BA1, RJ3 e BA2 se destacam na forma de entender esse tema.

Entretanto, considerando os conceitos de Mintzberg e Quinn (2001, p.20), de que toda empresa tem estratégia, nem que seja “a ausência dela”, analisam-se assim, no próximo tópico, as principais estratégias das empresas pesquisadas com base nos elementos obtidos nas entrevistas, observações e fontes secundárias.

5.2.3.1. Tipos de estratégias e vantagens competitivas

O propósito desta seção é a análise das estratégias das empresas estudadas, com base nas competências que estão associadas às estratégias focadas em custo

(excelência operacional), inovação de produto (desenvolvimento de produto) e orientação para o cliente (comercialização).

Com base nos depoimentos prestados, observou-se que as estratégias das empresas estão predominantemente direcionadas para as seguintes competências: a) atender ao mercado de *commodities* com custo baixo; b) atender ao mercado de produtos diferenciados, buscando maior valor agregado para os produtos, mas operando com custos competitivos; c) investir em tecnologia, por meio de compra de novos equipamentos para ganhos de produtividade e redução de custos; d) investir em tecnologia de processo com compra de novos equipamentos para produção de produtos diferenciados; e) manter consistência na qualidade do produto; e f) atender aos clientes com confiabilidade, agilidade e qualidade nos serviços técnico-comerciais. Essas competências apresentam pontos em comum com as funções centrais das organizações: operações, desenvolvimento de produto e comercialização.

Com exceção das empresas BA1, SP2, BA2 e RJ6, que trabalham com um foco de mercado bastante definido, as demais empresas trabalham com muitos tipos de produtos e, conseqüentemente, vários segmentos de mercado, onde se percebe uma tendência de trabalhar com as três estratégias (custo; produtos inovadores e orientação para clientes), variando as suas intensidades de acordo com o segmento particular em que se atua. Portanto, é possível que uma mesma empresa adotar uma estratégia combinada de custo baixo, associada aos produtos com características predominantes de *commodities*; e/ou custo competitivo, associado a uma estratégia de produtos inovadores; e/ou orientação para o cliente por meio de prestação de serviço de forma diferenciada.

Isso ratifica a proposição de que muitas empresas atuam com ênfase nas estratégias combinadas (primárias e secundárias), de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000). Nesses casos, uma das estratégias é a de custo (custo baixo para *commodities* ou competitivos para produtos diferenciados) e a outra é focada em produtos inovadores ou orientação para clientes.

A presença constante do custo nas estratégias está associada às características das empresas e dos segmentos de mercado onde não se consegue uma diferenciação plena em produtos inovadores ou uma estratégia de orientação para os clientes que justifiquem tomadas de decisões com pouca relevância nos custos das transações.

Assim, com base nos resultados das análises das competências e dos elementos coletados, categorizam-se as estratégias das empresas em primárias e secundárias, considerando-se ainda os conceitos de foco nas competências centrais. Incluem-se também no quadro 20, que se segue, as vantagens competitivas genéricas percebidas nas entrevistas com os líderes de negócio.

Quadro 20: Estratégias e vantagens competitivas das empresas estudadas

Emp.	Primária	Secundária	Vantagem competitiva
RJ1	✓ Excelência operacional (custo baixo - sobrevivência)	✓ Orientação para clientes	✓ Não tem
RJ2	✓ Orientação para clientes	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro
RJ3	✓ Produtos inovadores	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro
RJ4	✓ Orientação para clientes	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro
RJ5	✓ Excelência operacional (custo baixo - sobrevivência)	✓ Orientação para clientes	✓ Não tem
RJ6	✓ Orientação para clientes	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro ✓ Ganho de mercado – <i>market share</i>
SP1	✓ Excelência operacional (custo baixo - competitivo)	✓ Produtos inovadores	✓ Ganho de mercado – <i>market share</i> ✓ Obter maior margem de lucro
SP2	✓ Orientação para clientes	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro ✓ Ganho de mercado
BA1	✓ Produtos inovadores	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro ✓ Ganho de mercado
BA2	✓ Excelência operacional (custo baixo)	✓ Orientação para clientes	✓ Ganho de mercado ✓ Maior margem de lucro
GO1	✓ Orientação para clientes	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro
GO2	✓ Produtos inovadores	✓ Excelência operacional (custo competitivo)	✓ Maior margem de lucro

Fonte: Elaboração própria

As vantagens competitivas, que na verdade representam resultados econômicos esperados pela empresa junto ao mercado, devem ser identificadas e medidas por indicadores nas atividades de controles dos resultados das empresas. Porém essa prática, por motivos já mencionados anteriormente, não faz parte dos processos de gestão estratégica formal das empresas, ficando apenas uma avaliação genérica e subjetiva da questão.

No caso das empresas RJ5 e RJ1, como as estratégias atuais têm sido no sentido de sobrevivência, pode-se entendê-las como uma busca para manter os clientes com custo baixo de seus produtos, seguida de “orientação para os clientes”,

na medida em que cada cliente seja atendido por meio da flexibilidade comercial, incluindo a engenharia tributária. Na verdade, essas classificações não atendem à tipologia teórica para a classificação das estratégias, indicando que outra classificação das empresas seria simplesmente afirmar que elas não têm estratégias definidas.

No caso da empresa SP1, que é a maior firma pesquisada em volume de produção e que tem a linha de produtos mais diversificada, nota-se que uma parte da produção atende ao segmento de *commodities*. Nesse caso a estratégia tende a ser por excelência operacional, com foco em custo baixo. Quando ela atua em segmentos com produtos que possuem algum grau de diferenciação (técnico, serviços etc), o posicionamento é com a estratégia produtos inovadores com custo competitivo.

Apesar da ausência de gestão estruturada e sistemática ao lidar com as competências e estratégias nas empresas estudadas, os líderes de negócios da SP1, SP2, RJ6, BA1, BA2 e RJ3 destacam-se pelo entendimento e uso desses conceitos de forma intuitiva e com boa aproximação na implementação de suas estratégias.

5.2.3.2. Posturas estratégicas

Tomando-se como base as entrevistas, as observações de campo e as fontes secundárias, apresenta-se um resumo sobre a postura estratégica das empresas, acrescentando-se alguns comentários, no quadro 21, que se segue.

Quadro 21: Posturas estratégicas das empresas pesquisadas

Emp.	Postura estratégica	Comentários
RJ1	Estabilidade	✓ A empresa reduziu a produção e pretende continuar operando com esse volume em uma política de sobrevivência
RJ2	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa planeja aumentar paulatinamente a produção ✓ Está implantando nova empresa para produção de embalagens plásticas diferenciadas
RJ3	Crescimento interno, horizontal e vertical	✓ A empresa planeja aumentar paulatinamente a produção ✓ Está diversificando os negócios do grupo com novas empresas associadas ao negócio de plásticos ou complementar à cadeia vertical
RJ4	Estabilidade	✓ A empresa reduziu a produção e pretende continuar operando com esse volume em uma política de sobrevivência
RJ5	Redução com desinvestimento	✓ Vender ou associar-se com empresas que aportem capital de giro para aproveitamento dos equipamentos ociosos, da experiência produtiva e de mercado.
RJ6	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa planeja aumentar a produção em suas unidades de negócios ✓ Está diversificando os negócios do grupo com instalação de empresa complementar à cadeia vertical ✓ Está inscrita no programa Rioplast
SP1	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa está em crescimento acelerado de produção ✓ Está diversificando os negócios do grupo, com instalação de empresa complementar à cadeia vertical no Estado do RJ com incentivos do programa Rioplast
SP2	Crescimento interno	✓ A empresa planeja aumentar paulatinamente a produção em seu segmento de mercado atual
BA1	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa está em crescimento de produção em sua unidade industrial ✓ Implantou filial no Estado do RJ com incentivos do programa Rioplast ✓ Está implantando outra unidade de negócio de embalagens em segmento de maior valor agregado
BA2	Crescimento interno	✓ A empresa está em crescimento gradual de produção
GO1	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa está em crescimento gradual de produção ✓ Implantou outra unidade de negócio de embalagens em segmento de maior valor agregado
GO2	Crescimento interno e horizontal	✓ A empresa está em crescimento gradual de produção ✓ Está com projeto aprovado para implantação de uma filial no Estado do RJ, com incentivos do programa Rioplast

Fonte: Elaboração própria

As informações apresentadas no quadro anterior indicam que as posturas estratégicas das empresas RJ2, RJ3, RJ6, SP1, BA1, GO1 e GO2 se destacam com as opções para o crescimento em seus negócios atuais e implantação de novos negócios, com destaque para a SP1 e BA1 no tocante ao volume de investimento.

Por outro lado, observa-se a postura de estabilidade nas empresas RJ1 e RJ4 e de redução com desinvestimento na RJ5, enquanto que a BA2 e a SP2 seguem as políticas de crescimento gradual em seus negócios.

5.3. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias empresariais emanadas dos líderes de negócio, seja de forma estruturada ou empírica, são desdobradas e implementadas pelas gestões táticas (níveis gerenciais: produção, comercial, finanças etc) e operacionais, por meio do pessoal alocado nas atividades funcionais. A forma de implementação está diretamente correlacionada à maneira com que os líderes lidam com o poder, estilos de liderança, culturas e processos decisórios, os quais influenciam diretamente as estruturas organizacionais das empresas.

Na gestão interna das empresas pesquisadas, predomina um estilo autocrático e centralizador dos líderes de negócio, com uma visão tipicamente transacional (de barganha) nas relações com seus funcionários. Os processos de tomada de decisão são baseados nos valores pessoais e, na maioria das vezes, intuitivos, objetivando ações ágeis e de curto prazo. Essa predominância foi justificada por um dos empresários da seguinte forma: “Na indústria de transformação de plástico, é necessário matar um leão por dia”. Esse modelo de gestão tem forte restrição conceitual para atender ao outro objetivo dos proprietários, que é assegurar a garantia de crescimento sustentado da empresa no longo prazo.

Os líderes de negócio não levam em consideração que, nas empresas conduzidas por um líder autoritário, os colaboradores não são participativos nos processos e tendem a sair da organização com maior frequência, diminuindo o capital intelectual das empresas. Nesse estilo de liderança, os subordinados tendem a ser produtivos apenas quando são supervisionados de perto. No ambiente dinâmico e competitivo em que vivemos atualmente, a liderança autocrática está ficando cada vez mais indesejável.

Os processos decisórios nas empresas estudadas são conduzidos sob a ótica

da gestão tecnocrata e estilo autocrático de liderança, o que significa uma estruturação e decisão predominantemente racional, com componentes secundários de intuição e perspectivas de poder pessoal centralizadas no líder do negócio.

Nas empresas RJ1, RJ3, RJ4, RJ5, RJ6, BA1 e GO2, o poder e os processos decisórios estão centralizados nos líderes e o estilo de liderança é caracterizado como transacional, mesmo com funcionários que cuidam das atividades comerciais, onde se lida com uma maior complexidade, e o modelo transformacional é o mais recomendável.

As empresas SP1, SP2, RJ2, BA2 e GO1 também apresentam o estilo transacional, com o poder e o processo decisório centralizado nos líderes de negócio, mas se percebem certo grau de autonomia e estilos de liderança transformacional com as pessoas chaves nas funções organizacionais.

As empresas também estão fortemente impregnadas por uma cultura organizacional, que pode ser entendida como um conjunto de padrões implícitos ou explícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos, cujo núcleo essencial está baseado nas suas tradições. Esses padrões são fortemente compartilhados por seus membros e geralmente emanados pelos líderes do negócio, que, por sua vez, estão correlacionadas aos valores de suas culturas nacionais e regionais.

A gestão organizacional está associada e acomodada dentro da cultura que prevalece na organização. Nas empresas pesquisadas, percebe-se uma grande influência da cultura na forma de gerir os negócios, onde se destacam os seguintes aspectos:

- As empresas SP2 e BA1 possuem influência da cultura chinesa na forma de gestão das suas empresas - simplicidade, atuação dos líderes nas linhas de frente, grande dedicação ao trabalho.
- As empresas SP1 e SP2 possuem valores típicos da cultura paulista de gestão – competitividade, crescimento das empresas, grande dedicação ao negócio e foco em relacionamentos comerciais com os parceiros, objetivando vantagens competitivas.
- As empresas RJ1, RJ5 e RJ4 apresentam influência da cultura do Estado do Rio, onde se percebe uma postura mais acomodada em relação aos modelos de competitividade emanados pelo neoliberalismo e menor assertividade nos focos de negócio industrial – crescimento e inovações em produtos e serviços.

A cultura de trabalhar com muita dedicação e uma grande carga horária em seus negócios foi considerada como um fator fundamental para o sucesso da empresa por uma grande parte dos empresários, muitos deles associando esses fatos às competências organizacionais. Na verdade, muitos empresários consideram que o “trabalhar muito” sempre fez parte da participação empresarial no mercado, um pré-requisito básico, tal como ter preços competitivos para os seus produtos, que foi acentuado a partir dos anos 90, com a estabilidade da moeda e globalização.

O contraponto dessa cultura de trabalhar muito é que isso, por si só, não assegura o sucesso do negócio, o que pode ser um fator crítico de sucesso enganoso para alguns empresários. Percebeu-se nas entrevistas que os líderes de negócio das empresas mais bem sucedidas agiam de forma mais direta, simples e com agilidade na gestão, independentemente da questão de se trabalhar muito ou não.

Observa-se ainda que os líderes das empresas que foram mais bem avaliadas na pesquisa são focados na busca do entendimento dos fatores críticos de sucesso do negócio e nas atividades que geram mais valor agregado. Nas empresas SP1, SP2, BA1, BA2, RJ6, RJ3 e GO1, as estratégias e as ações operacionais são caracterizadas pelo modelo de atuação direta dos líderes de negócio na linha de frente da produção industrial da empresa e com os seus clientes. As estruturas funcionais de suas firmas são simples, e as pessoas estão sempre alocadas em atividades como mão-de-obra direta, pois entendem que competem em negócios de baixas margens de rentabilidade, onde têm que atuar dessa forma.

Percebe-se que, em razão da grande variedade de porte e leque de produtos, as empresas de transformação de plásticos possuem diferentes maneiras de construir a sua estrutura organizacional. No grupo de amostras estudadas, verificou-se que a organização mantém uma relação com os recursos tecnológicos e tamanhos das empresas. Percebe-se uma tendência para a organização clássica por funções, com foco nas atividades comercial, financeira e de produção, que são gerenciadas diretamente ou indiretamente pelo líder do negócio no dia-a-dia. Nestas áreas, ocorre a delegação para sócios ou pessoas-chaves formadas na empresa ou contratadas no mercado com critérios específicos.

É possível afirmar que, nas empresas com estruturas maiores, há certa autonomia das gerências intermediárias em relação à programação de determinados eventos. No entanto, em razão das características produtivas voltadas para aumento

da produtividade, não há muita flexibilidade de ações, a não ser quando se implanta um produto novo, mesmo assim, ele está sujeito a determinadas condições técnicas já existentes. Essa característica reforça as observações conceituais com relação às empresas produtoras de *commodities*, que concentram seus focos na produção, visando a ganhos produtivos, pois a sua competição está essencialmente baseada em custos baixos.

Ainda em relação às empresas estudadas, observa-se que as de maior porte normalmente apresentam taxas maiores de inovação e um posicionamento voltado para produtos diferenciados, ainda que seja parcial. As empresas de menor porte apresentam maior flexibilidade produtiva, mas suas ações voltadas à inovação são menores. Esses comportamentos decorrem dos recursos existentes nas empresas, principalmente, os de ordens financeira e humana, que limitam sensivelmente as inovações. Ressalta-se que, no segmento de embalagens plásticas estudado, a grande maioria das inovações está associada à aquisição de novos equipamentos, moldes ou impressão.

Portanto, as estruturas organizacionais são percebidas pelos transformadores apenas pela ótica de alocação de pessoal chave em relação à tecnologia utilizada para a produção de determinado produto nas atividades de produção e comercialização. Não há uma percepção quanto às vantagens de constituir uma estrutura dinâmica e com flexibilidade, capaz de gerar conhecimento tecnológico e organizacional, envolvendo uma política de longo prazo e o pessoal operacional.

As empresas pesquisadas reconhecem a importância das ações comerciais, entretanto, a maioria não dá relevância às atividades de comercialização. Não existe uma sistematização de pesquisa de mercado que busque identificar constantemente as necessidades, expectativas dos clientes e usuários finais. A interação com o mercado normalmente está ligada às atividades operacionais da área de vendas e, na maioria das empresas pesquisadas, a definição sobre as ações de mercado está concentrada na figura do líder do negócio.

Os quadros 22 e 23 que se seguem, apresentam um resumo desta seção, considerando o tipo de estrutura e organização e características gerais das empresas pesquisadas, que incluem os aspectos de poder, liderança e culturas.

Quadro 22: Tipos de estrutura, organização e características: empresas do Estado do RJ

Emp.	Tipo de estrutura	Tipo de organização	Características
RJ1	Ligações funcionais	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão financeira, administrativa, comercialização e produção concentradas no líder ✓ Participação de familiares nas atividades operacionais: finanças e vendas ✓ Cultura paternal e informal
RJ2	Ligações funcionais	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, gestão financeira, administrativa concentradas no líder ✓ Gestão da produção, comercialização e desenvolvimento de produtos: responsabilidade dos sócio familiares ✓ Cultura informal
RJ3	Ligações funcionais	Patronal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão financeira, administrativa, comercialização concentradas no líder ✓ Gestão da produção: parcialmente delegada a profissional ✓ Cultura informal
RJ4	Ligações funcionais	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão financeira, comercialização e produção concentradas no líder ✓ Participação de familiares nas atividades gerenciais e operacionais: finanças e vendas ✓ Flexibilidade na produção e comercialização ✓ Cultura paternal e informal
RJ5	Ligações funcionais	Patronal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão financeira, administrativa, comercialização e produção concentradas no líder ✓ Atividades operacionais desenvolvidas por profissionais ✓ Cultura informal
RJ6	Ligações funcionais	Patronal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão financeira, administrativa, comercialização concentradas no líder ✓ Gestão da produção e comercialização: delegadas parcialmente a profissionais ✓ Cultura paternal e informal

Fonte: Elaboração própria

Quadro 23: Tipos de estrutura, organização e características: empresas dos outros Estados

Emp.	Tipo de estrutura	Tipo de organização	Características
SP1	Funcional (comitês não formais)	Mista (profissional - patronal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, gestão financeira, administrativa e implantação de novos negócios concentradas no líder ✓ Gestão da produção, comercialização e desenvolvimento de produtos: responsabilidade dos sócios ✓ Cultura informal e profissional
SP2	Funcional (comitês não formais)	Mista (profissional – patronal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão da produção e comercialização concentradas no líder ✓ Gestão financeira, administrativa parcialmente delegada a profissional ✓ Cultura informal e profissional
BA1	Ligações funcionais	Mista (patronal - profissional)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão da produção, comercialização concentradas no líder ✓ Gestão financeira, administrativa parcialmente delegada a profissional ✓ Cultura informal e profissional
BA2	Ligações funcionais	Mista (profissional - patronal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas de desenvolvimento de produtos e comercialização compartilhadas com o líder do grupo empresarial ✓ Gestão do negócio (produção e comercialização, administração) coordenada pelo líder do negócio ✓ Gestão financeira, administrativa parcialmente delegada a profissional ✓ Cultura informal e profissional
GO1	Ligações funcionais	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão da produção, comercialização concentradas no líder ✓ Gestão financeira, administrativa parcialmente delegada a familiares ✓ Cultura informal
GO2	Ligações funcionais	Mista (profissional – patronal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, gestão da produção, comercialização concentradas no líder ✓ Gestão financeira, administrativa parcialmente delegada a sócio-familiar ✓ Cultura profissional e informal

Fonte: Elaboração própria

As empresas SP1 e RJ2 mostraram-se mais estruturadas administrativamente, com as responsabilidades funcionais definidas e um bom grau de autonomia. Um dos sócios é responsável pela área comercial, outro pela produção, e uma pessoa de confiança cuida da área financeira e administrativa, supervisionada diretamente pelo diretor-geral.

As empresas SP2, RJ6, BA1, BA2, RJ3 e GO1, apesar da forte presença do líder de negócio em todas as atividades chaves (comercialização, finanças e produção), apresentam uma estruturação funcional simples e com uma atuação

objetiva no mercado. O oposto disso foi observado nas empresas RJ1 e RJ5, com as lideranças cuidando “de tudo”, sem uma priorização de gestão, pois o foco estava concentrado na sobrevivência.

No caso da empresa GO2, que, no período da pesquisa, estava realizando um processo de transição do modelo de gestão familiar para o profissional, com o suporte de uma consultoria, percebeu-se que o diretor presidente ainda exerce uma gestão parcialmente centralizadora, apesar da delegação, com razoável grau de autonomia, da gestão da área financeira e administrativa para o sócio.

A mudança da estrutura patronal ou familiar simples para o modelo profissional pode trazer embutidos os problemas de burocratização e aumento de custos de pessoal, incompatíveis com as baixas margens de rentabilidade do negócio. Essa experiência negativa foi vivenciada pelo líder do grupo empresarial da BA1 e BA2 até meados de 1997, quando tinha uma empresa estruturada funcionalmente pelo modelo tradicional das empresas de médio e grande porte com gestores de departamentos para as grandes áreas funcionais: produção, comercial, finanças, RH etc. A partir daquela data, ele optou por uma grande simplificação da estrutura funcional e reorganização das empresas em unidades de negócio individuais.

O empresário, considerando essa experiência, passou a gerenciar os seus negócios alocando o pessoal, quase essencialmente, como mão-de-obra direta, ou seja, produzindo algum benefício mensurável para a firma. Isso significa uma tendência exagerada de gestão com tendência para o outro extremo da simplificação, pois significa trabalhar unicamente com foco nos ativos mensuráveis e perder a capacidade de desenvolver os ativos intangíveis no médio e longo prazo.

5.4. CONTROLES DOS RESULTADOS

O controle consiste na determinação do quanto as estratégias da empresa estão obtendo sucesso em atingir seus objetivos gerais e específicos, por meio de um processo de medição e acompanhamento da realização dos eventos em relação ao previsto para cada indicador significativo para o negócio.

Se os objetivos não estão sendo atingidos como planejado, a função dos líderes de negócio é fazer uma análise crítica dos desvios, identificar os motivos e causas e fazer um novo plano de ação, modificando as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade para atingi-los.

As empresas estudadas, em razão das suas características, não estão familiarizadas com os conceitos de indicadores do *BSC*, que permitem aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira; clientes externos; processos internos; aprendizado e crescimento.

As empresas pesquisadas também não usam sistematicamente em suas atividades um sistema de monitoração dos resultados dos indicadores, comparando-os com os melhores resultados das empresas referenciadas como as detentoras das melhores práticas do mercado (*benchmarks*). Tampouco usam procedimentos de comparar os processos com aqueles considerados modelos de excelência no mercado (*benchmarking*), praticados pelas firmas nacional ou internacional.

A maioria das empresas possui um sistema gerencial próprio para acompanhar os principais resultados (financeiro, comercial e produção) e outro sistema contábil para atender aos requisitos legais, que é feito por terceiros. Um resumo de como as empresas realizam os seus controles estratégicos são apresentados nos próximos quadros.

Quadro 24: Controles dos resultados das empresas do Estado do RJ

Emp.	Descrição
RJ1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados do tipo <i>BSC</i> ou outros
RJ2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados do tipo <i>BSC</i> ou outros
RJ3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados do tipo <i>BSC</i> ou outros
RJ4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial não-sistematizado para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados do tipo <i>BSC</i> ou outros
RJ5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial não-sistematizado para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ Contabilidade feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados do tipo <i>BSC</i> ou outros
RJ6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Possui alguns indicadores (financeiros, comercial e produção) sistematizados em forma de gráficos, porém ainda não segue os princípios do <i>BSC</i>

Fonte: Elaboração própria

A empresa RJ3 se destaca no sistema de controle de resultados e está implementando um sistema ainda mais eficaz, do tipo ERP – *Enterprise Resource Planning* –, com o objetivo de sistematizar a gestão em todas as empresas do grupo. O outro lado da moeda foi observado nas empresas RJ5 e RJ1, onde os controles dos resultados não recebem a atenção merecida. As empresas RJ2 e RJ4 ficam em nível intermediário de gestão dos controles de resultados, onde se notou que os líderes cuidam dos resultados sem se importar muito com a sua formalização e a sua sistematização.

Quadro 25: Controles dos resultados das empresas de outros Estados

Emp.	Descrição
SP1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados em forma de gráficos
SP2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Possui alguns indicadores (financeiros, comercial e produção) sistematizados em forma de gráficos, porém ainda não segue os princípios do <i>BSC</i>
BA1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ Contabilidade feita no grupo empresarial ✓ Possui alguns indicadores (financeiros, comercial e produção) sistematizados em forma de gráficos, porém ainda não segue os princípios do <i>BSC</i>
BA2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ Possui alguns indicadores (financeiros, comercial e produção) sistematizados em forma de gráficos, porém ainda não segue os princípios do <i>BSC</i> ✓ A contabilidade é feita por terceiros
GO1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Não possui indicadores sistematizados em forma de gráficos
GO2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui sistema de gestão gerencial para acompanhar os principais resultados da empresa (produção, comercial e finanças) mensalmente ✓ A contabilidade é feita por terceiros ✓ Possui alguns indicadores (financeiros, comercial e produção) sistematizados em forma de gráficos, porém ainda não segue os princípios do <i>BSC</i>

Fonte: Elaboração própria

As tabelas mostram que as empresas somente controlam os resultados mais importantes dos ativos mensuráveis. Portanto não consideram o balanceamento dos indicadores, como preconizado no *BSC*, nas diversas áreas, objetivando as identificações e mensurações das outras formas de capital, tampouco consideram a identificação e mensuração das competências distintivas percebidas pelos clientes em relação aos seus produtos e serviços.

As empresas SP1, SP2, BA1, BA2, RJ6, GO1 e GO2 se destacam nos sistemas de controles de resultados. Apesar da falta de documentação estruturada, de objetivos estratégicos, específicos e indicadores, percebe-se nas entrevistas o entendimento dos líderes de negócios sobre os pontos importantes das funções tangíveis da organização em operações (negociação nas compras de resinas; custo de produção; consistência na qualidade; entrega rápida e pontual), finanças (capital de giro próprio; evitar juros bancários) e na comercialização (negociação com os grandes grupos; flexibilidade comercial), para que as empresas possam competir curto prazo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A primeira parte deste capítulo apresenta as conclusões deste estudo. Na segunda parte, apresentam-se algumas recomendações com relação a novos estudos sobre a temática aqui abordada e ações que eventualmente possam ser desenvolvidas em busca de uma maior competitividade da indústria de transformação de plásticos no Estado do Rio de Janeiro.

6.1. CONCLUSÕES

O estudo ratificou o entendimento de que os líderes de negócios possuem uma boa compreensão dos fatores externos que têm influência nas suas empresas. Por outro lado, não existe a prática de sistematização de coleta e tratamento dos dados, importantes para a análise das ameaças e oportunidades no processo de formação de competências internas e formulação das estratégias.

Foram identificados os seguintes fatores externos de influência relevantes, arrolados aleatoriamente, não significando, portanto, priorização identificada na pesquisa junto aos empresários entrevistados.

- Política industrial estadual e municipal.
- Programas de incentivos fiscais estaduais e municipais.
- Órgãos representativos de classe no nível nacional e regional.
- Aspectos culturais regionais.
- Aspectos de segurança social.
- Relacionamento com os fornecedores de resinas.
- Relacionamento com os compradores.

A análise possibilita ainda concluir que os líderes das empresas de transformação de embalagens plásticas do Rio de Janeiro, com exceção da RJ6, foram menos eficazes na gestão estratégica, ao lidar com a complexidade das forças externas, em relação aos das empresas de outros Estados, no período de 1999 a 2004.

Eles também não conseguiram ter uma atuação bem-sucedida no processo de influenciar a atuação dos órgãos de classe e os poderes públicos para minimizar as ameaças e restrições decorrentes das forças macroambientais, principalmente na questão dos programas de incentivos e política industrial para o Estado.

Com relação ao ambiente interno as empresas, considerando-se as análises apresentadas no capítulo anterior e as limitações pertinentes a um tema tão complexo, conclui-se o seguinte:

- As gestões estratégicas das empresas de transformação de embalagens plásticas do Estado do Rio de Janeiro, com exceção da RJ6, apresentaram uma eficácia inferior à média das empresas pesquisadas nos outros Estados, no período de 1999 a 2004.
- As competências diretivas médias dos líderes de negócio do Estado do Rio de Janeiro, categorizadas em estratégicas, pessoais e endógenas, também apresentaram desempenhos inferiores quando comparadas com as dos líderes dos outros Estados, e a ordem decrescente de importância das categorias foi a seguinte: 1º estratégicas; 2º pessoais; e 3º endógenas.
- Na comparação das competências individuais específicas dentro de cada categoria, observou-se também que os líderes das empresas do Rio ficaram abaixo dos Estados de São Paulo e Bahia e similares aos líderes de Goiás.
- As competências específicas mais valorizadas foram as seguintes: determinação; orientação para o cliente; negociação; direcionamento de objetivos; distribuição das tarefas para as “pessoas certas”; e comunicação.

Deve-se registrar que nesta pesquisa, as seis empresas do Estado do Rio de Janeiro tiveram uma produção de artefatos plásticos, no ano de 2004, da ordem de 10 mil toneladas, o que significa cerca de 7% do total produzido no setor de transformação de plásticos no Estado do Rio de Janeiro.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto e nem de generalizar a conclusão da análise a partir das empresas escolhidas, mesmo porque existem as limitações metodológicas de pesquisas qualitativas que utilizam estudos de casos. As entrevistas apontam para a necessidade de se investigar mais profundamente os fatores que levaram a perda de competitividade de toda a indústria de transformação do Estado do Rio de Janeiro.

De acordo com a pesquisa, a perda de competitividade das empresas pesquisadas no Estado do Rio, no período de 1999 a 2004, com exceção da RJ6, se deve aos seguintes fatores, independentemente da ordem de importância:

Fatores externos:

- Falta de uma política estadual de incentivos às indústrias de um modo geral e à de plástico, em particular.
- Não implantação efetiva de um programa de incentivo fiscal estadual e municipal, similar ao Bahiaplast, entre outros.
- Falta de apoio institucional dos órgãos representativos de classe à indústria de transformação de plásticos.
- Insegurança social na região metropolitana do Rio, que contribuiu para evasão de indústrias para outros Estados.

Fatores internos:

- Baixa capacidade de gestão empresarial dos líderes de negócio para entender e realizar as mudanças estruturais em suas empresas.
- Menor grau de empreendedorismo empresarial para sustentar o crescimento das empresas a fim de atender o mercado nacional de embalagens plásticas.
- Ineficácia no processo de aprendizagem empresarial dos líderes de negócio em diversos tipos de negócios e estruturas organizacionais.
- Aspectos culturais empresariais regionais não privilegiam o crescimento das atividades industriais locais e, tampouco, a expansão de seus negócios para fora do Estado.

Conclui-se ainda, que os bons resultados da RJ6 em seus negócios são decorrentes de sua gestão empresarial do ambiente interno, independentemente das restrições dos fatores externos, indicando que esses são os fatores mais relevantes para o sucesso industrial. Isso pode ser uma suposição para entender o provável sucesso empresarial que outras empresas de transformação de plásticos do Estado do Rio de Janeiro.

Com base nas informações coletadas nos questionários, não é possível confirmar a suposição apresentada no capítulo 1, de que a perda da competitividade das empresas do Estado do Rio de Janeiro esteja relacionada à ineficácia dos líderes de negócio em entender e aplicar as competências na gestão estratégica de suas empresas. Todavia, os melhores resultados foram apresentados pelos líderes de negócio de empresas de outros Estados que possuem uma maior cultura industrial, como São Paulo, ou que foram mais agressivos nas suas políticas de

desenvolvimento regional, principalmente por meio de incentivos fiscais, como a Bahia e Goiás.

O estudo permite concluir também que as empresas do Estado do Rio de Janeiro, com exceção da RJ6 e parcialmente da RJ3, possuem as seguintes características em comum:

- Uma estrutura funcional familiar.
- Uma cultura organizacional voltada para o imediatismo; pouco empreendedorismo; e baixo aprendizado empresarial.
- Estratégias emergentes com foco no planejamento financeiro; e dificuldades para entender os novos conceitos estratégicos e alinhá-los às ações empresariais.

Essas características, acrescidas das restrições do ambiente externo do Estado, retratam uma configuração empresarial não virtuosa. Portanto, faz-se necessário à adoção de mudanças radicais que levem as empresas para outras configurações, nas quais os elementos internos (estruturais, culturais e estratégicos) e ambientais sejam mais adequados ao novo contexto de competição do setor de embalagens plásticas.

6.2. RECOMENDAÇÕES

No Brasil, onde se vive a consolidação da democracia e a estabilidade da moeda, a informação tem um papel fundamental no dia-a-dia das organizações modernas. O crescimento das transformadoras de plásticos depende de estudos que investiguem o comportamento produtivo e, também, de outros atores que compõem a cadeia de relacionamento dos seus negócios, principalmente os produtores de resinas, fabricantes de equipamentos de processamento, órgãos representativos de classe e os poderes públicos responsáveis pelos programas de incentivo à indústria de transformação de plásticos.

Assim, este estudo pode ser utilizado como base para a realização de novas pesquisas sobre o tema de competências e estratégias nas empresas de transformação de plásticos pela área acadêmica e, neste sentido, são propostas algumas linhas de estudo:

- Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso do ambiente interno das empresas de transformação de plásticos do Estado do Rio de Janeiro, que asseguram uma gestão estratégica eficaz para a competitividade.

- Investigação de como os programas de incentivos dos governos estaduais afetam a competitividade das empresas de transformação de plásticos.
- Investigação de como as empresas que atuam com estratégia de produtos diferenciados ou orientação para clientes desenvolvem os seus recursos, competências e gestões estratégicas em comparação com as empresas que atuam nos segmentos de *commodities*.

Cabem, ainda, algumas recomendações para reflexão aos profissionais envolvidos na gestão de empresas de transformação de plásticos, produtoras de resinas e órgãos de fomentos e públicos do Estado do Rio de Janeiro:

- Fortalecer a formação de parcerias estratégicas entre os produtores de resinas e transformadores, tomando-se como base o programa Rioplast e a necessidade de aumentar a competitividade das empresas locais.
- Fomentar as ações conjuntas entre empresas, organismos de classe e representantes de governos estaduais e municipais na elaboração de uma gestão estratégica, visando à capacitação dos empresários, melhoria na formação dos gestores táticos e pessoas chaves que atuam como mão-de-obra direta nas funções centrais das empresas.
- Criar e incentivar a criação de programas de disseminação dos conhecimentos sobre competências e estratégias para os líderes de negócios, para que haja o desdobramento desses conhecimentos com os seus funcionários chaves, de forma a assegurar a sobrevivência e o crescimento das empresas no longo prazo.

Por fim, esta dissertação tem a intenção de estimular uma reflexão sobre as empresas de transformação de plásticos e, principalmente, contribuir para a mudança de cultura entre esses empreendedores, deslocando o imediatismo do negócio para um melhor planejamento.

O processo de produção de uma empresa deve ser visto como uma ação dinâmica que se atualiza e se renova constantemente. Na prática, o fortalecimento de todos os atores participantes dessa importante cadeia, que é fundamental para o sucesso empresarial, governamental e para a população, com a geração de empregos e melhoria nos indicadores socioeconômicos regionais, é um novo desafio que estas empresas têm pela frente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIPLAST - Associação Brasileira da Indústria do Plástico. Perfil 2002.

----- Perfil 2004.

ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química. Anuário da Indústria Química Brasileira. Disponível na Internet: www.abiquim.org.br. Acessado em 15/04/2006.

BONTEMPO, V.J.; KALAF, E. **Grupos estratégicos, competição baseada em recursos e a operacionalização da estratégia**: XXIV ENAMPAD 2000. Administração Estratégica, artigo AD211. Disponível na Internet: www.anpad.org.br. Acessado em 15/04/2005.

CERQUEIRA, V.P.S. **A gestão de projetos de produtos manufaturados na indústria de transformação de polímeros do Estado do Rio de Janeiro**: um estudo de casos. 2005. 310 p. Tese de Doutorado (Ciência e Tecnologia de Polímeros), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Macromoléculas Prof. Eloísa Mano – IMA. Rio de Janeiro, 2005.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

----- **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY A.; FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY M.T.L.; MIRANDA, M.O. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHOSHAL S.; BARTLETT C. A. **A organização individualizada**: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HSM Management. **Estudo Brasil FIA/FEA/USP**: para onde vai a gestão de pessoas. HSM, ano 8, n.44, maio-junho 2004.

KAPLAN S. R.; NORTON D. P. **A estratégia em ação**: *balanced scorecard*. 6. ed.

Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LOMBARDIA P. G., CARDONA P., CHINCHILLA M. N. **Las competencias directivas más valoradas**. IESE Business School – Universidad de Navarra. Barcelona, 4 novembro/2001.

MINTZBERG H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

-----; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, M.A.L. **Os efeitos da implantação de sistema de qualidade na forma de gerenciamento de pequenas e médias empresas**. 2000. 110 p. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1982.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Willey, 1959.

PIAGET, J. **Seis estudos de psicologia**. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROMERO, E.I.C., **Desenvolvimento e clusters na visão do conhecimento**: proposta do modelo PRUGI de análise de oportunidades para o norte do Estado do Rio de Janeiro. 2003. 289 p. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE. Rio de Janeiro, 2003.

ROSA, J. A. et al. **Diagnóstico da competitividade da indústria de produtos de matérias plásticas do Paraná**. Porto Alegre: América Consultoria de Projetos Internacionais, 1998.

SANTOS FILHO, N.C. **Caracterização do perfil da indústria de embalagens plásticas flexíveis no Estado da Bahia**: competências para inovação tecnológica. 2003. 102 p. Dissertação de Mestrado (Gestão Integrada nas Organizações) – Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2003.

SIMON, H.; MARCH, J.G. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SIMPERJ/MAXIQUIM. **Desempenho e comportamento competitivo da indústria de transformação de produtos plásticos do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: SIMPERJ/FIRJAN/SEBRAE-RJ. Elaboração MaxQuim Assessoria de Mercado, publicação interna, 2004.

VASCONCELOS F.; CYRINO A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WRIGHT P.; KROLL M.; PARNELL L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. E. **Modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales**. Rio de Janeiro: CIET, 26 de agosto de 1998.

APÊNDICE A – Relação e características das empresas programadas e pesquisadas

Nº	CÓDIGO	ESTADO	TIPOS DE PRODUTOS	CAP. DE PRODUÇÃO em 2004 (t/m)		TIPO DE PROCESSO (%)				PRIORIDADE DE PESQUISA	Status da pesquisa	MOTIVO
				INSTALADA	EFETIVA	EXT.	INJEÇÃO	SOPRO	OUTROS			
1	RJ1	RJ	Filmes	120	40	X				B	OK	Facilidade de contato e conhecimento do setor.
2	RJ2	RJ	Filmes	400	130	X				A	OK	OK
3	RJ3	RJ	Filmes	120	80	X			X	Não programado	OK	Recomendação de terceiros pelo conhecimento do setor e afinidade com o tema.
4	RJ4	RJ	Filmes	250	70	X				A	OK	OK
5	RJ5	RJ	Filmes	900	150	X				B	OK	Importância histórica e conhecimento do setor.
6	RJ6	RJ	Frascos e tampas	500	350		X	X		A	OK	OK. Empresa que tem projeto aprovado com incentivos do programa Rioplast.
7	SP1	SP	Filmes	1300	920	X				B	OK	Empresa que está montando uma filial no Estado do RJ com incentivos do programa Rioplast
8	SP2	SP	Filmes	450	400	X				A	OK	OK
9	BA1	BA	Filmes	450	380	X				A	OK	OK. Empresa que abriu filial no Estado do RJ com incentivos do programa Rioplast
10	BA2	BA	Filmes	900	400	X				A	OK	OK
11	GO1	GO	Filmes	450	350	X				A	OK	OK
12	GO2	GO	Filmes	450	400	X				A	OK	OK. Empresa que tem projeto aprovado para montar filial no Estado do RJ com incentivos do programa Rioplast

APÊNDICE B – Modelo de compromisso de confidencialidade

Rio, xx de xx de 2005.

Prezado XXXXXX,

Em primeiro lugar, em meu nome pessoal e do Mestrado de Administração da Universidade Estácio de Sá - MADE, agradeço a oportunidade de vir a entrevistá-lo em minha pesquisa para defesa de tese de mestrado em Administração com concentração em Gestão e Estratégias Empresariais.

O meu objeto de estudo é a caracterização da gestão estratégica e as competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas através de uma análise comparativa de multicasos.

A metodologia qualitativa de pesquisa inclui a realização de uma entrevista que será gravada em áudio para posterior transcrição para realização de uma análise agregada com as outras empresas. Asseguro que, conforme combinado em nosso contato inicial, todas as informações estarão protegidas pelo mais completo anonimato.

Caso você tenha comentários adicionais ou quaisquer dúvidas, ficarei à sua disposição pelo e-mail: helioviveiros@globo.com.

Antecipadamente grato,

Helio Couto Viveiros

APÊNDICE C – Modelo de roteiro para entrevista qualitativa semi-estruturada

1. Objetivo e Identificação da empresa

- ✓ Avaliar as competências e os seus impactos na gestão estratégica;

Nome da empresa		Entrevistado	
Função		Data	

3. Histórico da empresa

3.1. Aspectos gerais

- Como a empresa iniciou suas atividades industriais?
- Quais são as tecnologias utilizadas?

3.2. Específicos: período de 1999 a 2004

- Quais foram os principais investimentos?
- Quais foram as principais dificuldades encontradas pela empresa?

4. Ambiente externo

- Quais são os fatores externos que mais impactaram a sua empresa no período de 1999 a 2004?

5. Ambiente interno

5.1 Organização, Missão e Objetivos

- Como a empresa está organizada no período de 1999 a 2004?
- Qual o tempo de operação com a gestão atual (profissional; familiar ou mista)?
- Quais são os objetivos gerais e específicos da empresa?
- A empresa possui algum tipo de certificação (ISO, BS-9000, etc)?

5.2 Vantagens competitivas e estratégias da empresa

Como tem sido a orientação geral e específica no período de 1999 a 2004?

- Quais são os fatores de competição no mercado?
- Quais são as competências organizacionais?
- Quais são os focos de estratégia competitiva? Gestão dos clientes; tecnologia; inovação; parcerias etc.

5.3 Competências dos líderes do negócio

Como tem sido a orientação geral e específica no período de 1999 a 2004? Estratégias (visão do negócio); endógenas (Internas na empresa) e pessoais.

6. Resultados e controle estratégico

No período de 1999 a 2004, quais têm indicadores críticos de resultados e seus controles estratégicos para as funções organizacionais.

APÊNDICE D – Modelo do inventário das competências diretivas dos líderes de negócios

1. Objetivo

Avaliar as competências e suas correlações com a gestão estratégica

2. Identificação da empresa

Nome	Entrevistado
Função	Data

3. Competências dos líderes do negócio

Na sua opinião, qual o grau de importância de cada uma competência abaixo:

<u>Nunca</u>	<u>Raramente</u>	<u>Normal</u>	<u>Frequentemente</u>	<u>Sempre</u>
Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
1	2	3	4	5

COMPETÊNCIA	GRAU
Ajudar as pessoas descobrir, trabalhar e desenvolver as suas aptidões.	
Atuação conjunta de todas as funções empresariais.	
Comunicação	
Criatividade	
Delegação	
Determinação	
Direcionar objetivos e tarefas para “as pessoas certas”.	
Flexibilidade para mudar seus comportamentos	
Iniciativa	
Liderança	
Negociação	
Orientação para o cliente	
Rede de relacionamentos	
Tomada de decisão	
Visão do negócio	
Comentários adicionais:	

APÊNDICE E – Modelo de questionário de dados gerais das empresas

Empresa:
Entrevistado/Função:

por: HCV
em: _____/2005
ver.: 0

1) SEGMENTO DE TRANSFORMAÇÃO - DEZ/04 (em %)

TIPO	DADO	NOTAS
Filmes		
Injeção		
Sopro		
Outros		
Total	0	

2) CONSUMO DE RESINAS - DEZ/04 (em %)

TIPO	DADO	NOTAS
PEBD		
PELBD		
PEAD		
PP		
Outros		
Total	0	

3) ORIGEM DO FORNECEDOR DAS RESINAS - DEZ/04 (em %)

ESTADO	DADO	NOTAS
Bahia		
São Paulo		
Rio Grande do Sul		
Rio de Janeiro		
Outros		
Total	0	

4) CAPACIDADE INSTALADA (em t/m)

ANO	DADO	NOTAS
dez/99		
dez/04		
set/05		

5) PRODUÇÃO EFETIVA (em t/m)

ANO	DADO	NOTAS
dez/99		
dez/04		
set/05		

6) FATURAMENTO MÉDIO (em milhões de R\$/m)

ANO	DADO	NOTAS
dez/99		
dez/04		
set/05		

7) DESTINO DAS VENDAS - DEZ/2004 (em %)

DESTINO	DADO	NOTAS
Estado		
Nacional		
Exportação	-	
Total	0	

8) PERFIL DE VENDAS - DEZ/2004 (em %)

PRÓDUTOS	DADO	NOTAS
Commodities		
Diferenciados		
Total	0	

9) SETOR ECONÔMICO DOS CLIENTES (em %)

SETOR	DADO	NOTAS
Industrial		
Alimentos		
Higiene e limpeza		
Outros		
Total	0	

10) Nº DE EMPREGADOS - DEZ/2004 (em nº de pessoas)

TIPO	DADO	NOTAS
Próprio		
Terceiros		
Total	0	

11) PERFIL DA FORMAÇÃO DOS EMPREGADOS PRÓPRIOS - DEZ/ 2004 (em nº de pessoas)

PERFIL	DADO	NOTAS
Superior c/especialização	-	
Superior		
Nível técnico		
Segundo grau		
Nível médio		
Primário		
Analfabeto		
Total	0	

COMENTÁRIOS:

APÊNDICE F – Modelo de relatório das observações diretas nas visitas

Tema: Gestão estratégica e competências dos líderes de negócios das empresas de transformação de embalagens plásticas: uma análise multicaseos.

Por: Helio Couto Viveiros

1. Empresas do Estado do Rio de Janeiro

1.1. RJ1 - Pesquisada em xx/yy/zzzz

- Demonstrou uma grande ...
- a estrutura da empresa segue o modelo familiar típico...;
- durante o trajeto para as dependências, observou-se que a parte fabril estava muito desorganizada e que tinha muitas máquinas (extrusoras, corte-e-solda) paradas, ...;
- no possui página na Internet e não se preocupa com investimentos em imagem institucional;
- mostrou-se preocupado com a entrada em operação ...;
- queixou-se de que os incentivos só serão dados para as novas empresas que vão se instalar na Baixada ...;
- etc.

1.2. RJ2 - Pesquisada em xx/yy/zzzz

- Demonstrou uma grande ...
- a estrutura da empresa segue...;
- durante o trajeto para as dependências administrativas ...;
- etc.

APÊNDICE H: RESUMO DE DADOS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresas do Estado do Rio de Janeiro

Itens	RJ1	RJ2	RJ3	RJ4	RJ5	RJ6
Fundação (origem e tipo de capital)	1973 (nacional, privado e limitado)	1993 (nacional, privado e limitado)	1996 (nacional, privado e limitado)	1971 (nacional, privado e limitado)	1990 (nacional, privado e limitado)	1959 (nacional, privado e limitado)
Idade e formação escolar	61 anos; economista	55 anos; contador	37 anos; advogado	59 anos; matemático	56 anos; engenheiro	50 anos; adm., econ.; MBA marketing
Gestão da empresa e sucessão familiar	Familiar de segunda geração	Familiar de primeira geração	Familiar de primeira geração	Familiar de segunda geração	Familiar de primeira geração	Familiar de segunda geração
Principais produtos atuais	Sacos, sacolas e filmes de uso geral	Filmes técnicos, sacos e sacolas	Luvas plásticas de polietileno	Filmes técnicos, sacos, sacolas e plástico bolha	sacos de lixo	Frascos, potes e tampas
Tipos de produtos (estimativa)	<i>Commodities</i>	<i>Commodities</i> (80%) e diferenciados (20%):	<i>Commodities</i> (50%) e diferenciados (50%)	<i>Commodities</i> (20%) e diferenciados (80%)	<i>Commodities</i>	<i>Commodities</i> (10%) e diferenciados (90%)
Mercado de atuação	Estadual, com foco no comércio	Estadual, com foco no comércio.	Estadual, com foco na indústria	Estadual, com foco na indústria	Regional, com foco no comércio.	Regional, com foco na indústria
Nº de empregados (dez/2004)	24 (pequena empresa)	100 (média empresa)	66 (pequena empresa)	40 (pequena empresa)	75 (pequena empresa)	315 (média empresa)
Produção em dez/1999 e dez/2004 (t/mês)	60; 40	150; 130	140; 80	110; 70	700; 300	200; 350

Fonte: Elaboração própria

Empresas de outros estados

Itens	SP1	SP2	BA1	BA2	GO1	GO2
Fundação (origem e tipo de capital)	1987 (nacional, privado e limitado)	1964 (nacional, privado e limitado)	1996 (nacional, privado e limitado)	2003 (nacional, privado e limitado)	1994 (nacional, privado e limitado)	1992 (nacional, privado e limitado)
Idade e formação escolar	47 anos; contador	47 anos; bióloga; MBA marketing	55 anos; economista;	42 anos; economista;	37 anos; advogado;	47 anos; fundamental; MBA Admsitração
Gestão da empresa e sucessão familiar	Familiar; primeira geração	Familiar de segunda geração	Familiar de primeira geração	Gerente de negócios; empresário da BA1	Familiar de primeira geração	Familiar de primeira geração
Principais produtos atuais	Filmes técnicos, laminados, uso geral e sacos diversos	Filmes técnicos para laminação	Filmes técnicos para sacaria industrial	Sacaria industrial	Filmes técnicos, uso geral, sacos e sacolas	Filmes técnicos, laminados, uso geral, sacos e sacolas
Tipos de produtos (estimativa)	<i>Commodities</i> (40%) e diferenciados (60%)	<i>Commodities</i> (40%) e diferenciados (60%)	<i>Commodities</i> (20%) e diferenciados (80%)	<i>Commodities</i> (60%) e diferenciados (40%)	<i>Commodities</i> (20%) e diferenciados (80%)	<i>Commodities</i> (40%) e diferenciados (60%)
Mercado de atuação	Estadual com foco na indústria.	Estadual, com foco no comércio.	Estadual, com foco na indústria	Nacional, com foco na indústria	Regional, com foco na indústria	Nacional, com foco na indústria e exportação
Nº de empregados (dez/2004)	450; média empresa	60 (pequena empresa)	22 (pequena empresa)	53 (pequena empresa)	150 (média empresa)	231 (média empresa)
Produção em dez/1999 e dez/2004 (t/mês)	500; 920	300; 400	250; 380	250; 400	200; 350	200; 350

Fonte: Elaboração própria

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)