

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANTÔNIO CARLI BERTAZZO NETO

**DECISÕES ESTRATÉGICAS DE UMA INDÚSTRIA DE PROCESSAMENTO DE
PLÁSTICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Governador Valadares
2023

ANTÔNIO CARLI BERTAZZO NETO

**DECISÕES ESTRATÉGICAS DE UMA INDÚSTRIA DE PROCESSAMENTO DE
PLÁSTICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Governador Valadares/da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alcielis de Paula Neto

Antônio Carli Bertazzo Neto

**Decisões estratégicas de uma indústria de processamento de plástico no interior de
Minas Gerais**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/ Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____ de _____ de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador: Alcielis de Paula Neto
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Leonardo Lemos da Silveira Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Marcos Luiz Lins Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA/GV
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da Lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia parcial ou integral de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos se citação de autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na Lei do Direito Autoral¹, e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação do TCC.

Governador Valadares, _____ de _____ de 2023.

ANTÔNIO CARLI BERTAZZO NETO

¹ LEI n.º 9.610 DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, autoriza e consolida a Legislação sobre os direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184: Violar direitos de autor e o que lhes são conexos. Pena: detenção de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Antônio e Fátima, por todo o apoio e amor incondicional durante todas as fases da minha vida.

A minha irmã Mônica e meu cunhado Ramon, pelas palavras de incentivo em momentos difíceis.

A minha sobrinha Maria Luiza, pelo apoio, incentivo e motivação para finalizar esta etapa da minha vida.

Ao meu tio Leopoldo, que fez possível a realização deste trabalho, me dando acesso, informação e apoio com paciência sempre que precisei.

Aos meus familiares e amigos que me ajudaram na concretização deste objetivo.

Aos gerentes e diretores da empresa Gamma, que me doaram parte de seu tempo e conhecimento com dedicação e profissionalismo para a elaboração deste trabalho.

A nossa colaboradora Maria, que foi embora deste mundo enquanto eu produzia este trabalho, e que nos muitos anos que estive conosco me deu todo o apoio necessário.

Aos professores da UFJF/GV, por dividirem comigo seus conhecimentos, ensinamentos e experiências de vida neste processo de formação profissional.

Ao meu orientador e professor Alcielis, por ter aceitado esta função e ter se esforçado a me ajudar a concluir esta etapa de vida com paciência e dedicação.

A Deus, sem o qual nada disso seria possível, que me acompanhou, encaminhou, orientou e me mostrou o que pode ser possível.

RESUMO

O presente estudo aborda os desdobramentos da Gestão Estratégica em organizações que atuam no beneficiamento de um produto considerado controverso, o plástico. O objetivo proposto é analisar as decisões estratégicas de uma indústria do plástico no interior de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se um embasamento teórico que revisou conteúdos acadêmicos acerca da essência da gestão e do pensamento estratégico, bem como da noção de decisões estratégicas, propriamente ditas. Com efeito, abordaram-se questões relativas à análise ambiental nas organizações (externa – macro e específico/tarefa e interna – âmbito das áreas funcionais), pontuando-se ainda parâmetros das decisões estratégicas nos níveis empresarial/corporativo, de unidade de negócios e funcionais. Adicionalmente, a questão da implementação e do processo de controle e avaliação das estratégias também foi anotado, além de uma contextualização da indústria do plástico e os potenciais problemas causados por este material. Assim sendo, do ponto de vista metodológico, este TCC é de natureza qualitativa-exploratória, representado por uma pesquisa de campo (diagnóstica) e guiado por entrevistas em profundidade com os principais executivos de uma indústria do plástico de uma cidade do interior do estado. Portanto, um tipo estudo de caso, cuja notoriedade se atesta pelo rápido crescimento e importância desta organização no desenvolvimento local/regional. Desta feita, a partir da análise dos dados apurados, constatou-se que a empresa pesquisada toma suas decisões estratégicas seguindo as tendências e variações do mercado. Existe por parte da organização a conscientização sobre os impactos negativos do descarte inadequado dos resíduos da indústria do plástico no meio ambiente, creditam a maior parte da responsabilidade pela situação no consumidor final, onde os resíduos são lançados no meio ambiente sem tratamento adequado, e buscam mitigar estes danos por meio de várias medidas descritas neste estudo. Em relação à atuação estratégica junto ao ambiente específico e/ou de tarefas se apresentam como principais estratégias utilizadas: contratos de longo prazo na aquisição de matéria-prima, diversificação do portfólio, bom relacionamento com os clientes, o cumprimento rigoroso da legislação vigente para o setor, assim como a concessão de benefícios para seus colaboradores. Ao diagnosticar os fatores mais relevantes quanto a definição da estratégia a nível funcional, o estudo apresentou o seguinte resultado: a atualização da identidade visual da empresa, o aumento da linha de produção, a adoção de novas tecnologias, a ampliação do parque industrial, a profissionalização do setor financeiro e o baixo nível de endividamento da empresa estudada. Enfim, o arremate conclusivo é que a organização em estudo compreende bem o seu papel como criadora de valor por meio das demandas do mercado, no sentido de gerar conforto, comodidade e praticidade ao consumidor, porém sem perder de vista aquilo que o discurso do ambientalmente correto e a sustentabilidade do planeja exigem.

Palavras-chave: Decisões estratégicas. Sustentabilidade. Ambiente Específico. Indústria do Plástico. Estratégias Funcionais.

ABSTRACT

The present study addresses the unfolding of Strategic Management in organizations that work in the processing of a product considered controversial, plastic. The proposed objective is to analyze the strategic decisions of a plastic industry in the interior of Minas Gerais. For that, a theoretical basis was sought that reviewed academic content about the essence of management and strategic thinking, as well as the notion of strategic decisions, per se. Indeed, issues related to environmental analysis in organizations (external – macro and specific/task and internal – scope of functional areas) were addressed, also pointing out parameters of strategic decisions at the business/corporate, business unit and functional levels . Additionally, the issue of implementation and the process of control and evaluation of strategies was also noted, in addition to a contextualization of the plastic industry and the potential problems caused by this material. Therefore, from a methodological point of view, this TCC is of a qualitative-exploratory nature, represented by field research (diagnosis) and guided by in-depth interviews with the main executives of a plastics industry in a city in the interior of the state. Therefore, a case study type, whose notoriety is attested by the rapid growth and importance of this organization in local/regional development. This time, from the analysis of the collected data, it was verified that the researched company takes its strategic decisions following the trends and variations of the market. The organization is aware of the negative impacts of improper disposal of waste from the plastic industry on the environment, crediting most of the responsibility for the situation with the final consumer, where waste is released into the environment without adequate treatment, and seeks to mitigate this damage through various measures described in this study. In terms of strategic performance in the specific environment and/or tasks, the main strategies used are: long-term contracts for the acquisition of raw materials, diversification of the portfolio, good relationship with customers, strict compliance with current legislation for the sector, as well as granting benefits to its employees. By diagnosing the most relevant factors regarding the definition of the strategy at the functional level, the study presented the following result: the updating of the company's visual identity, the increase of the production line, the adoption of new technologies, the expansion of the industrial park, the professionalization of the financial sector and the low level of indebtedness of the studied company. Finally, the conclusion is that the organization under study understands well its role as a creator of value through market demands, in the sense of generating comfort, convenience and practicality to the consumer, but without losing sight of what the discourse of the environmentally correctness and sustainability of the plan require.

Keywords: Strategic decisions. Sustainability. Specific Environment. Plastic Industry. Functional Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A organização e seus ambientes.....	21
Figura 2 – A estratégia de liderança por custos e as cinco forças	35
Figura 3 – A estratégia de diferenciação e as cinco forças.....	36
Figura 4 – Principais tecnologias habilitadores da Indústria 4.0.....	42
Figura 5 – Organograma da empresa Gamma	59

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos componentes do macroambiente.....	22
Quadro 2 – Descrição dos componentes do ambiente específico.....	23
Quadro 3 - Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização	23
Quadro 4 – Síntese das estratégias a nível corporativo ou organizacional.....	27
Quadro 5 – Principais fatores que influenciam as Cinco Forças de Porter	29
Quadro 6 – Estratégias Competitivas de Porter.....	30
Quadro 7 – Fontes de Vantagem na Liderança de Custos.....	31
Quadro 8 – Formas de Diferenciação	32
Quadro 9 – Competências e Características do Sistema de Produção.....	38
Quadro 10 – Pontos de desperdício	40
Quadro 11 – Princípios do Sistema de Produção <i>Lean</i>	40
Quadro 12 – Processo de segmentação e posicionamento de mercado.....	44
Quadro 13 – Elementos dos 4Ps.....	45
Quadro 14 – Atribuições da Área de Recursos Humanos	47
Quadro 15 – Funções das Embalagens	54
Quadro 16 – Decomposição dos materiais	55
Quadro 17 – Métodos e técnicas de pesquisa do presente estudo	57

LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABOL – Associação Brasileira de Operadores Logísticos

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens

CNAE – Cadastro Nacional de Atividades Econômicas

DF – Diretor Financeiro

DG – Diretor Geral

DP – Diretor de Produção

GC – Gerente de Compras

GV – Gerente de Vendas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IoT – *Internet of Things*

LIBOR – *London Inter-bank Offered Rate*

NAFTA – *North America Free Trade Agreement*

PEAD – Polietileno de Alta Densidade

PET – Polietileno Tereftalato

PCD – Pessoa Com Deficiência

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

RH – Recursos Humanos

STP – Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	14
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA, O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E AS DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	17
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERA E INTERNA.....	19
2.2.1 Macroambiente ou ambiente geral	22
2.2.2 Microambiente ou ambiente específico.....	22
2.2.3 Ambiente interno	23
2.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.3.1 A estratégia a nível corporativo ou organizacional	24
2.3.2 A estratégia a nível de negócio	27
2.3.2.1 <i>Liderança em custos</i>	30
2.3.2.2 <i>Diferenciação</i>	32
2.3.2.3 <i>Foco.....</i>	34
2.3.2.4 <i>Meio-termo</i>	34
2.3.2.5 <i>Estratégias genéricas frente as cinco forças.....</i>	35
2.3.3 Estratégia a nível funcional	36
2.3.3.1 <i>Produção ou operações</i>	37
2.6.3.2 <i>Marketing</i>	43
2.3.3.3 <i>Financeiro</i>	46
2.3.3.4 <i>Recursos Humanos</i>	47
2.4 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	48
2.5 CONTROLE ESTRATÉGICO	49

3.0 A INDÚSTRIA DO PLÁSTICO	50
3.1 ORIGEM DOS PLÁSTICOS E SEUS USOS.....	50
3.2 A INDÚSTRIA DO PLÁSTICO.....	51
3.3 A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DE PLÁSTICOS NO BRASIL.....	52
3.4 EMBALAGENS.....	53
3.5 SUSTENTABILIDADE NO USO DO PLÁSTICO	55
4.0 METODOLOGIA.....	57
4.1 DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	59
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	60
5.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
5.1 COMO A EMPRESA LIDA COM A VARIÁVEL AMBIENTAL/ECOLÓGICA	63
5.1.1 Falta de Educação e Conscientização	63
5.1.2 Resíduos Gerados pela Empresa Gamma	65
5.1.3 Outras ações da empresa Gamma.....	67
5.2 COMO A EMPRESA LIDA COM OS SEUS FORNECEDORES	68
5.2.1 Poucos Fornecedores	68
5.2.2 Estratégias para lidar com os fornecedores	69
5.3 COMO A EMPRESA LIDA COM SEUS CLIENTES.....	70
5.3.1 Relacionamento com os clientes	70
5.3.2 Atração de novos clientes	71
5.3.3 Poder de Barganha dos Clientes	73
5.4 COMO A EMPRESA LIDA COM OS CONCORRENTES.	73
5.4.1 - Vantagens nos custos da empresa.....	74
5.4.2 - Variedade de produtos no seu portfólio.....	75
5.4.3 - Atendimento ao cliente	77
5.4.4 – Rivalidade entre Concorrentes.....	78
5.5 COMO A EMPRESA LIDA COM OS AGENTES DE REGULAÇÃO.....	79

5.6 O QUE MAIS A EMPRESA TEM FEITO NAS ÁREAS FUNCIONAIS DA ORGANIZAÇÃO	80
5.6.1 Marketing	80
5.6.2 Produção e Operações	81
5.6.2.1 <i>Ampliação e evolução das linhas de produção</i>	81
5.6.2.2 <i>Uso de soluções “em casa” para redução de custos operacionais</i>	83
5.6.2.3 <i>Expansões e novos processos</i>	85
5.6.3 Finanças e Controladoria	87
5.6.4 Recursos Humanos	89
6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	95
APÊNDICES	105
APÊNDICE A – ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA	105
APÊNDICE B – ROTEIRO DA SEGUNDA ENTREVISTA	106

1 INTRODUÇÃO

No contexto da Ciência da Administração, sobretudo na exploração de suas áreas funcionais e suas disciplinas formativas, entende-se que a Gestão Estratégica seja primordial na condição de prospecção e prosperidade de um negócio. Inclusive, Ahmad *et al.* (2022), sustentam que são as decisões estratégicas que acabam desempenhando um papel fundamental na realização eficaz do propósito e do futuro promissor das organizações.

Contudo, na contemporaneidade, tomar decisões estratégicas proativas e assertivas em um contexto de alta complexidade e competitividade acaba sendo enigmático, sobretudo nas organizações que atuam em uma linha tênue de aceitação e legitimidade mercadológica. Esse é o caso da indústria do plástico que, embora tenha um certo reconhecimento da importância e utilidade dos produtos que oportuniza ao mercado consumidor, está sempre na berlinda em função dos passivos ambientais que pode ocasionar direta ou indiretamente.

Fabricar garrafas e embalagens de plástico para acondicionar produtos, por exemplo, proporciona conveniência, comodidade, praticidade, segurança, atratividade na relação custo versus benefícios, mas também podem induzir problemas ecológicos significativos. Há muitos registros de externalidades negativas decorrentes do processo produtivo do setor petroquímico, de gestão ineficiente na logística reversa, na contaminação do meio ambiente, bem como impactos na saúde pública.

Trata-se de uma questão paradoxal intrigante que acaba estimulando o desenvolvimento do presente estudo de caso típico que procurou guiar-se por uma orientação-chave: *como uma determinada indústria interiorana de beneficiamento de plástico (embalagens PET – Polietileno Tereftalato e PEAD – Polietileno de Alta Densidade), toma decisões estratégicas para superar desafios mercadológicos e prosperar em um contexto de múltiplas adversidades?*

Ressalta-se que, em linhas gerais, os manuais técnicos-didáticos (SOBRAL; PECCI, 2013; BARNEY; HERSTERLY, 2017) de Gestão Estratégica, discriminam as decisões estratégicas como aquelas ações e atitudes deliberativas dos princípios executivos, proprietários e ou gestores experientes sobre as estratégias de uma organização. Neste aspecto, são recorrentes a fragmentação das estratégias em corporativas e/ou empresariais, em nível de unidade de negócios e funcionais.

É interessante anotar a perspectiva de Vecina Neto e Malik (2014) que, na formulação das estratégias ou das decisões estratégicas, hierarquizam didaticamente as estratégias segmentando-as em: direcionais, adaptativas, de entrada no mercado e de posicionamento. São

deliberações que normalmente ocorrem depois de uma análise situacional e ou do contexto das organizações.

Neste contexto, sobretudo em função do problema apresentado, emerge os seguintes objetivos do presente trabalho:

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as decisões estratégicas de uma indústria de plástico no interior de Minas Gerais.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar a forma da organização lidar quanto ao manejo da variável ambiental/ecológica na sua relação ao macroambiente
- b) Identificar as ações de atuação estratégica junto ao ambiente específico e/ou de tarefa da organização
- c) Diagnosticar os fatores mais relevantes quanto a definição de estratégias no nível funcional

1.3 JUSTIFICATIVAS

Um dos fatores motivacionais deste estudo é buscar uma melhor compreensão das atitudes e ações para os negócios de empresários que residem em cidades pequenas do interior do Estado atuando em negócios relativamente promissores, porém contestados às vezes. Com os avanços no debate sobre sustentabilidade, muitas indústrias de diferentes setores de atividades estão tendo desafios para justificar suas propostas de valor e demonstrar a importância de suas missões organizacionais. Esse é o caso das empresas do setor bélico (armamentos), do setor tabagista, do setor de alimentos processados, do setor de bebidas alcoólicas dentre outras.

Tal condição também se aplica ao setor petroquímico e suas indústrias à jusante como aquelas que beneficiam o polietileno (plástico) tornando-os produtos manufaturados. Portanto, do ponto de vista gerencial acredita-se que este trabalho avança nos estudos comparativos de

habilidades e competências de administradores que atuam em regiões do interior em relação aos grandes centros urbanos. A visão empreendedora, a capacidade de liderança, o pragmatismo no processo de tomada de decisão, principalmente estratégicas, desses agentes (players) de mercado são primordiais propostas de desenvolvimento local e regional. Isso impacta a questão da geração de riquezas e empregos locais, a contenção do êxodo rural e o fortalecimento político-econômico das cidades do interior.

Sob ponto de vista socioambiental esse TCC fomenta o debate de uma questão paradoxal complexa que é a exploração de recursos naturais e a mitigação de problemas ambientais de modo equilibrado. As questões éticas e morais que envolve o conforto e a qualidade de vida das pessoas com a contrapartida para o planeta também perpassam pelo desenvolvimento econômico. Neste caso, a ideia é conscientizar os empresários sobre a questão da sustentabilidade ao mesmo tempo que se estimula a revisão da forma de atuar no mercado, diminuindo os impactos ambientais negativos.

O plástico é um produto controverso, se por um lado a sua utilização facilitou a vida de milhares de pessoas, ao disponibilizar um material barato e abundante para a fabricação de utensílios de uso geral, componentes de máquinas, equipamentos, embalagens, roupas, suprimentos médicos, produtos eletrônicos, materiais de construção, etc., por outro lado, este derivado do petróleo traz o componente ambiental como ponto negativo, se tornando um desafio para o mundo, a solução dos impactos gerados pela grande quantidade de plásticos lançados no ambiente, sem tratamento adequado (ALABI *et al.*, 2019).

Nas últimas seis décadas, o plástico se consolidou como um produto extremamente versátil e indispensável a vida moderna. No início considerado material inofensivo e inerte, o longo tempo de uso e o descarte indiscriminado no ambiente o levaram a ser associado a diversos problemas, e a poluição do meio ambiente. Sendo considerado solução, mas também um fardo (ALABI *et al.*, 2019).

A grande produção de embalagens plásticas torna o plástico um material onipresente na economia moderna. No Brasil, o plástico responde por 33,6% do valor bruto total da produção de embalagens, de acordo com a Associação Brasileira de Embalagens (ABRE, 2023). Apesar das limitações em seu uso, por causa das variáveis de caráter ambiental, tanto na produção quanto no pós-venda, devido ao ineficiente processo de reciclagem, nos deparamos também com as oportunidades e benefícios presentes na indústria de embalagens plásticas, como por exemplo: o baixo peso da embalagem plástica diminui os custos de transporte, e suas propriedades de barreira reduzem os desperdícios de alimentos, fazendo com que se mantenham

frescos por um período maior de tempo e sua segurança e assepsia beneficiam as aplicações médico-hospitalares (LANDIM, *et al.*, 2016; SEREDA; FLORES-SAHAGUN, 2022).

Assim sendo as indústrias de embalagens plásticas tem vários desafios a serem vencidos, necessitando buscar nas ferramentas de gestão estratégica o instrumento para aumentar a eficácia do sistema, para obter maiores e melhores resultados econômicos e ambientais.

A indústria de embalagens, objeto deste estudo, utiliza-se das ferramentas de planejamento e gestão estratégica para balizar seu posicionamento frente ao mercado, buscando as ferramentas de gestão mais modernas e do uso da tecnologia para se diferenciar da concorrência, satisfazer os desejos dos clientes e fazer frente aos desafios que se apresentam.

No caso do incremento teórico-acadêmico e do fortalecimento da Ciência da Administração entende-se que este estudo possa agregar valor na discussão sobre novas perspectivas organizacionais. Neste sentido, Ahmad *et al.* (2022) deixam claro que o processo de tomada de decisão estratégica continua sendo uma ideia pouco explorada e ainda não produziu regras e teorias objetivas. Portanto, faz-se necessário investigar os componentes comportamentais que influenciam a tomada de decisão estratégica e as falhas ocorrem nesse processo no atingimento dos objetivos de longo prazo.

Enfim, o interesse particular do próprio pesquisador que tem acompanhado de perto o crescimento de uma indústria que tem tido uma escalada de crescimento considerável nos últimos anos é um fator de inspiração adicional. Trata-se de um provável modelo de negócio de sucesso que espelha várias considerações peculiares no processo de tomada de decisão estratégica de organizações interioranas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Em função dos objetivos propostos por este estudo, entende-se que revisar a literatura acerca dos fundamentos de Gestão Estratégica seja sensato para subsidiar as discussões e análises dos resultados da pesquisa de campo efetivada. Obviamente, a ênfase maior dos tópicos a serem abordados dizem respeito às decisões estratégicas propriamente ditas, derivadas da essência de Gestão Estratégica, bem como à análise ambiental (externa – macroambiente e específico/tarefa, e interna – departamental). Esta última oriunda da análise do processo de Gestão Estratégica.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA, O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Para uma organização se tornar bem sucedida no ambiente competitivo atual, ela deve contar com uma forma de definir quais os melhores caminhos a serem seguidos em busca de sua prosperidade. Uma forma de conseguir esta finalidade é a aplicação da Gestão Estratégica na empresa. Para ser aplicada, existe um processo em que são analisados diversos fatores em busca de uma coesão na sua gestão. Por isso existe o desenvolvimento de uma atividade chamada de Processo de Gestão Estratégica.

É difícil saber se a organização está aplicando as melhores estratégias para conseguir concluir os seus objetivos, já que existem diversas direções em que os gestores podem seguir em busca de uma vantagem no mercado. O melhor método disponível para que haja um cuidado e acompanhamento na gestão estratégica é a utilização de um processo de gestão estratégica, o que é um conjunto de análises e escolhas que tem como finalidade aumentar a chance de uma escolha de estratégia vantajosa para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2017).

De acordo com Certo e Peter (2010), o processo de gestão estratégica, ou administração estratégica, é um processo contínuo e circular, em que várias etapas são cumpridas por parte dos gestores para integrar a empresa no ambiente em que ela está inserida. Para os autores este processo inicia fora da organização com a análise do ambiente e depois que é realizado dentro da empresa. Por isso, ao ser circular ele sempre volta ao princípio do processo sempre que terminado.

O processo de gestão estratégica pode ser definido por Serra *et al.* (2014) p.41 como um “conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros ‘anormais’ – acima da média do mercado”. Eles

acrescentam que, este ganho ocorre ao utilizar estratégias em que seus concorrentes não estão implementando, e com isso a empresa consegue fornecer aos seus clientes algo que possa lhe dar uma vantagem sobre a concorrência.

As organizações funcionam em torno de objetivos. Para alcançar estes objetivos as atividades da organização devem seguir uma certa ordem ou padrão. Cabe aos gestores definirem qual será o caminho que devem seguir para atingir estes objetivos, através da implementação de planos e estratégias que, deem sustentabilidade organizacional e sobrevivência a longo prazo. A gestão estratégica, ou administração estratégica, é uma abordagem em que, procura-se combinar a formulação estratégica com a sua implementação e controle. Assim, a estratégia não é mais vista como resultado de um planejamento formal, e sim, como um processo dinâmico e flexível, permitindo a detecção de ameaças e oportunidades continuamente. Permitindo às organizações a formulação de estratégias mais adequadas a ambientes mais conturbados (SOBRAL; PECI, 2013).

Este processo de gestão estratégica envolve várias partes diferentes que são dependentes umas das outras. Há algumas diferenças entre os processos dos autores pesquisados, porém, ao compilar seus processos chegamos às seguintes partes: a criação da Missão e Visão da organização, a definição dos Valores da organização, a escolha de seus Objetivos, a Formulação da Estratégia, a Implementação da Estratégia e o Controle Estratégico.

O pensamento estratégico pode ser compreendido de diversas maneiras, o que acarreta diferentes definições de estratégia. No entanto, essas definições costumam carregar elementos comuns entre si, como a visão a longo prazo e a diferenciação da concorrência com o objetivo de entregar maior valor a seu público do que a concorrência. A capacidade de pensar estrategicamente e implementar uma estratégia eficaz é uma habilidade essencial para a gestão bem sucedida das organizações (ROMANI-DIAS; DA SILVA; BARBOSA, 2022).

Alharbi e Alnoor (2022), ressaltam que as decisões estratégicas, sejam elas de caráter astucioso, administrativo ou operacional, são caracterizadas como vitais para as organizações em função do amplo impacto nos resultados, nos riscos e na gestão de mudanças. Isso sugere atenção àquelas atitudes empresariais que são tomadas regularmente no cotidiano da empresa e que geram efeitos significativos em todo o contexto organizacional para o alcance do sucesso mercadológico. Portanto, não se trata, necessariamente, de grandes feitos ocasionais.

“A tomada de decisão estratégica é o processo pelo qual as decisões fundamentais de uma empresa são tomadas por equipes de gerenciamento de alto nível” (AHMAD *et al.*, 2022, p.1). Isso envolve fazer escolhas relativamente simples ou mesmo complexas que forneçam um curso de ação efetivo na determinação e alcance das diretrizes estratégicas organizacionais

características (missão, visão, princípios e valores, abrangência, objetivos e metas, políticas, vocação dentre outras).

Em se tratando de valorizar e dimensionar as decisões estratégicas no contexto organizacional, Ahmad *et al.* (2022) condicionam sua importância na alocação dos diferentes tipos de recursos e na formulação das estratégias, propriamente ditas. O foco é a eficácia no atingimento dos objetivos de longo prazo das empresas e as implicações no desempenho, na sobrevivência e no crescimento das empresas.

Isso corresponde ao que Roundy, Bradshaw e Brockman (2018) chamaram de o “estado de alerta empreendedor”, ou seja, o grau de percepção e antecipação de oportunidades de mercado pelos tomadores de decisão de uma organização relacionadas ao ambiente de negócios do momento e do futuro. Trata-se, portanto, de decisões estratégicas ou um mecanismo chave quanto ao reconhecimento, à construção e à ação pragmática de oportunidades empreendedoras.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERA E INTERNA

Neste capítulo iremos discorrer sobre os tipos de ambientes presentes nas organizações, eles estão divididos em três, o macroambiente ou ambiente geral, o microambiente ou ambiente específico e o ambiente interno.

As organizações podem ser tratadas como sistemas, em que constituem vários subsistemas, como suas divisões, departamentos, equipes, etc. Estas organizações, também, estão inseridas em outros sistemas ainda maiores, como o mercado ou a sociedade. Todo o sistema vive em um meio ambiente, no qual buscam interação com outros sistemas. Quanto maior é a quantidade de sistemas, mais complexo é o ambiente em que estão inseridas. Um ambiente pode ser definido como o que envolve externamente um sistema, ou uma organização. É tudo que está além das fronteiras de uma organização e podem ser classificadas em um ambiente geral (macroambiente) e ambiente específico (microambiente) (CHIAVENATO, 2020).

“A análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”. (CERTO; PETER, 2010 p.)

Três questionamentos básicos devem ser respondidos ao se iniciar o processo de gestão estratégica em um negócio, são eles: onde a empresa está, onde se quer ir e como chegar até lá. O primeiro questionamento, onde a empresa está, é trabalhado através de uma análise rigorosa

do ambiente externo e do ambiente interno da organização trata-se de um levantamento do macroambiente e do microambiente que se relacionam com a empresa, estudo este efetuado através do diagnóstico inicial. (CERTO; PETER, 2010).

A análise ambiental permite aos administradores detectar as ameaças e oportunidades que se apresentam, assim como os riscos atuais e futuros que venham impactar o alcance das metas pelas empresas, é o agrupamento de todos os fatores que interna ou externamente concorrem para influenciar os resultados obtidos pela organização ao alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2020).

Os administradores devem ter como base a teoria geral dos sistemas, onde as empresas atuais são vistas como sistemas abertos que influenciam e são influenciados pelo ambiente em que estão inseridos e preconiza a necessidade de se avaliar a organização na totalidade, em vez de dividi-la em setores ou departamentos, cabe aos gestores garantir que estas forças influenciadoras sejam capturadas para que, de forma benéfica, levem sucesso a organização. (CERTO; PETER, 2010).

Segundo Romani-Dias, Silva e Barbosa (2022), é preciso dirigir o olhar para o micro e o macro ambiente onde as organizações estão inseridas, mapeando todas as variáveis que possam influenciar em sua condução, as que estão mais longe, e que temos pouco ou nenhum controle, e as que estão mais perto, ou seja, de dentro da organização.

Como o ambiente é extenso e complexo segundo Chiavenato (2020), não sendo viável, portanto entendê-lo em sua totalidade, se faz necessário separá-lo em partes distintas para que se consiga estudá-lo e compreendê-lo melhor.

São vários os papéis que uma análise ambiental deva representar para atender as necessidades específicas da organização de acordo com Certo e Peter (2010), variando bastante de uma organização para outra:

Papel orientado para as políticas: quando o propósito é melhorar o desempenho da organização, abastecendo de informações a alta administração sobre as tendências mais atuais no ambiente. Permite a descoberta antecipada e a resposta correta da alta administração a situações como, por exemplo atitudes, leis e normas que possam vir a afetar a organização.

Papel do planejamento estratégico integrado: tem o objetivo de melhorar o desempenho, conscientizando a alta administração e gerentes de unidades das situações que aparecem no ambiente empresarial. Inclui a elaboração de previsões ambientais, gerando hipóteses essenciais sobre o planejamento organizacional e fornece informações mais precisas sobre pontos importantes do ambiente, à medida que os planos organizacionais mais específicos iniciam a sua concretização.

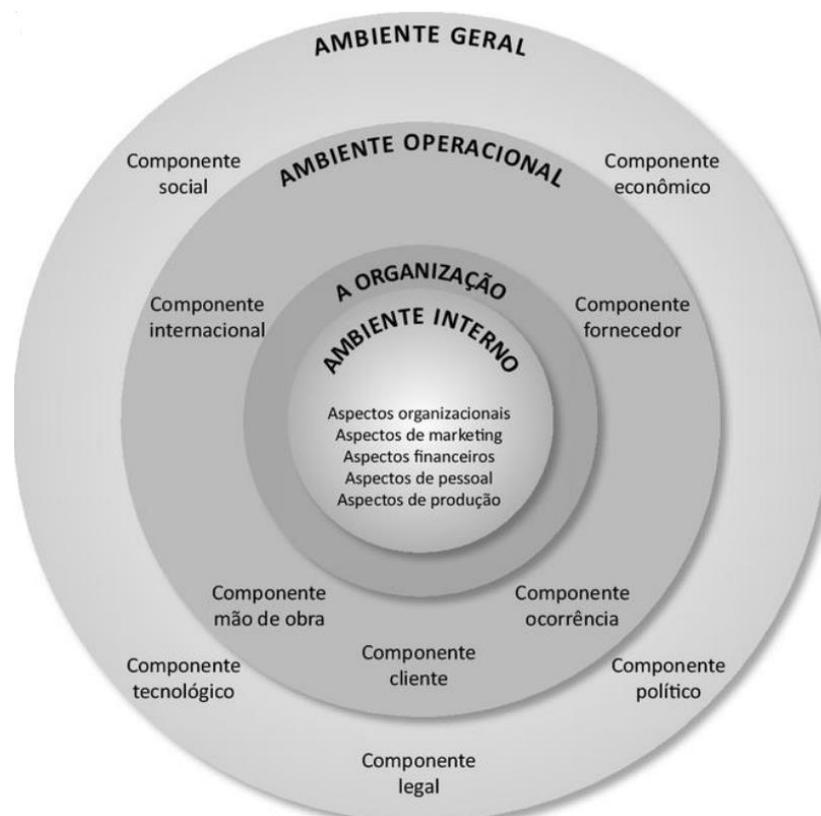
Papel orientado para a função: seu propósito principal é melhorar o desempenho de funções distintas, esta análise é feita visando melhorar o desempenho de uma função específica ou de uma atividade importante na organização seja ao nível corporativo ou de unidade.

Os três papéis especificam como a análise de ambiente pode ser empregada ou desenvolvida na organização, devendo atender a necessidades específicas, podendo também se tornar barreiras ao sucesso, quando usadas juntas ou individualmente, deixam de refletir as necessidades específicas (CERTO; PETER, 2010).

O ambiente para efeito da análise, é geralmente dividido em três níveis, a saber: geral, operacional e interno. O ambiente geral e operacional diz respeito ao o ambiente externo, sendo o ambiente que envolve toda a sociedade, as organizações, empresas e países. Já o ambiente interno diz respeito ao ambiente de dentro da organização (CERTO; PETER, 2010) (CHIAVENATO, 2020).

O ambiente geral é a parte do macroambiente constituído pelo extenso cenário onde ocorrem todos os eventos econômicos, tecnológicos, legais, culturais, sociais, políticos, demográficos e ecológicos que influenciam fortemente as organizações (CHIAVENATO, 2020). Podemos observar os diferentes ambientes na figura 1:

Figura 1 – A organização e seus ambientes



2.2.1 Macroambiente ou ambiente geral

Segundo Chiavenato (2020) o ambiente geral, também conhecido como macroambiente, é parte do ambiente constituído pelo extenso cenário onde ocorrem todos os eventos econômicos, tecnológicos, legais, culturais, sociais, políticos, demográficos e ecológicos que influenciam fortemente as organizações. Certo e Peter (2010) e Chiavenato (2020) classificam os componentes do macroambiente da forma descrita no Quadro 1:

Quadro 1 – Descrição dos componentes do macroambiente

Componentes	Descrição
Econômico	Determina como os recursos são usados e se apresentam no ambiente, mostra como pessoas e organizações produzem, repartem e usam os bens e serviços. Como, por exemplo, a situação da economia ligada a inflação, ao desenvolvimento e/ou retração da economia, ao produto interno bruto (PIB), emprego, renda, etc.
Tecnológico	Representa a disponibilidade de novas tecnologias, equipamentos, procedimentos, pesquisas, desenvolvimento e evolução científica.
Legal	Diz respeito a legislação e regulamentos vigentes, e a forma de governo presente.
Social	Corresponde as características presentes na sociedade em que a organização está localizada, abrange questões como direitos humanos, valores sociais, qualidade de vida, educação, padrões de comportamento e mobilidade.
Político	Relaciona-se a decisões de governo - conduta de governos locais, regionais e nacionais sobre empresas, avanços na aprovação de leis, partidos políticos, organizações da sociedade, grupos de interesse, etc.
Cultural	Representa valores sociais e culturais da sociedade.
Demográfico	Aspectos estatísticos da população, como faixa etária, número de habitantes, renda, entre outros que impactam no consumo de bens e serviços.
Ecológico	Situação do ambiente físico e natural, e o pensamento da sociedade acerca da preservação do meio ambiente e da sustentabilidade ambiental.

Fonte: Criado pelo autor com base em Certo e Peter (2010) e Chiavenato, (2020).

2.2.2 Microambiente ou ambiente específico

De acordo com Chiavenato (2020), o ambiente operacional, ou microambiente, é o ambiente externo mais próximo da organização, com o qual ela terá que lidar diariamente, e também o local de onde a organização retira seus insumos e deposita seus produtos ou serviços. Para Certo e Peter (2010) e Chiavenato (2020) ele é composto pelos componentes descritos no Quadro 2:

Quadro 2 – Descrição dos componentes do ambiente específico

Componentes	Descrição
Clientes	Considera o modo de agir dos que consomem os produtos e/ou serviços produzidos pela organização, especificar os costumes dos clientes ajuda na construção de ideias para melhorar a aprovação dos seus produtos
Concorrência	É o que a organização terá que “combater” para conseguir recursos. Compreender os concorrentes é primordial para o desenvolvimento estratégico, o objetivo da análise dos concorrentes é avaliar seus pontos fortes e fracos e sua capacidade, o que auxiliará sobremaneira na previsão das estratégias utilizadas por eles.
Fornecedor	São todos os fornecedores de insumos, a maneira como eles oferecem seus produtos, a qualidade do material, o compromisso com as entregas e as modalidades de crédito são determinantes na escolha dos fornecedores.
Mão de Obra	Nível de conhecimento, capacitação, salários e faixas etárias dos trabalhadores em potencial, são fatores que influem na viabilização da mão de obra necessária a empresa.
Internacional	Práticas, políticas, culturas, leis e ambiente econômico vigente nos países em que a empresa tem negócios.

Fonte: Criado pelo autor com base em Certo e Peter (2010) e Chiavenato (2020)

2.2.3 Ambiente interno

O ambiente interno, é aquele que está dentro da organização e impacta diretamente na administração. Difere dos componentes do ambiente externo, sendo mais visíveis e mais susceptíveis ao controle da organização. São eles os aspectos organizacionais, recursos humanos, aspectos de marketing, aspectos de tecnologia e aspectos financeiros. (CERTO; PETER, 2010). No quadro 3 podemos observar estas áreas:

Quadro 3 - Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização

Aspectos organizacionais	Aspectos de pessoal
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro dos sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e regras	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
Aspectos de marketing	Aspectos de produção
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso da tecnologia

Estratégia de promoção Estratégia de distribuição	Aquisição de matéria-prima Controle de estoques Uso de Subcontratação
Aspectos financeiros	
Liquidez Lucratividade	Atividades Oportunidades de investimentos

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010) p.35.

“O ambiente – tanto do ponto de vista macro como micro – funciona como um dinâmico e mutável campo de forças que interagem entre si, provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações” (CHIAVENATO, 2020) p.33.

O ambiente pode ser um canal de oportunidades e recursos as organizações, mas também pode ser uma fonte de problemas, limitações e ameaças à sua sobrevivência. De um lado estão os recursos, clientes e oportunidades, do outro estão os concorrentes, problemas, desafios e riscos. Para lidar com essas oportunidades e restrições será necessário que as organizações façam o mapeamento ambiental e sua respectiva análise corretamente.

2.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Após a definição da missão, visão, dos valores e dos objetivos da organização e após ser feita as análises ambientais, interna e externa, é iniciado o processo de formulação estratégica ou escolha estratégica. Nesta parte o gestor irá definir qual o tipo de estratégia será mais vantajosa para ser utilizada em seu mercado-alvo. Segundo Sobral e Peci (2013) e Certo e Peter (2010) existem três níveis de formulação estratégica, o nível corporativo ou organizacional, o nível de negócios e o nível funcional.

2.3.1 A estratégia a nível corporativo ou organizacional

Este é um tipo de formulação estratégica geralmente utilizado por empresas que operam em mais de um mercado diferente, para Barney e Hesterly (2017) p7. “são ações que empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente”. De acordo com Sobral e Peci (2013), este nível de estratégia é realizado pelo topo da administração em uma organização, em vista de supervisionar os seus interesses e operações quando atuam em múltiplos negócios diferentes. Eles acrescentam que por meio da

estratégia corporativa ou organizacional, é definido o caminho em que toda a organização irá seguir e qual o papel e relevância das suas diferentes unidades de negócios.

Durante a elaboração de estratégias em nível corporativo ou organizacional a organização pode escolher a depender de sua necessidade, podemos destacar a estratégia de concentração, de estabilidade, de retração, de crescimento e de alianças e parcerias (CERTO; PETER, 2010; SOBRAL; PECI, 2013; SERRA *et al.*, 2014).

Estratégia de Concentração - É utilizada por empresas que querem focar em apenas uma linha de negócios, conseguindo vantagem competitiva por meio de ter um conhecimento especializado e eficiente na linha escolhida e evitar os problemas enfrentados por trabalhar com vários negócios diferentes. Possui a desvantagens de se houver mudanças no mercado fora de sua área de atuação, a organização corre o risco de ser extinta, ao concentrar apenas em um tipo de negócio não há ganho de aprendizado em outras áreas e pode ocorrer perda de oportunidades que surgirem em outros tipos de negócios (CERTO; PETER, 2010; SERRA *et al.* 2014).

Estratégia de Estabilidade - Utilizada quando uma empresa quer se concentrar em manter a sua linha ou linhas de negócios existentes no tamanho atual. Empresas que optam por esta estratégia buscam oferecer o mesmo tipo de produtos, para o mesmo tipo de clientes e sem implementar alterações significativas em suas operações. Podem ser utilizadas por empresas já grandes no mercado, que querem apenas se manterem na mesma posição, empresas que acham muito custoso ou prejudicial o crescimento de suas operações e empresas em setores com baixa ou nenhuma perspectiva de crescimento (CERTO; PETER, 2010; SOBRAL; PECI, 2013).

Estratégia de Retração – É uma estratégia utilizada em períodos na qual a organização está passando por dificuldades e necessita de uma reavaliação de suas operações. Pode envolver uma tentativa de saneamento dos negócios, ou seja, a recuperação da rentabilidade dos negócios que não estão performando bem, é geralmente feito através da realização de uma reestruturação, reengenharia ou de *downsizing*. Caso a organização não veja motivos para tentar salvar o negócio, pode ser realizada uma estratégia de saída, ou seja, a remoção do negócio não rentável da organização. Esta estratégia pode ser realizada através do desinvestimento e da liquidação (SOBRAL; PECI, 2013).

Estratégia de Crescimento – Uma estratégia deste tipo busca o aumento do volume das operações da organização, e pode ser realizada interna ou externamente. Quando realizada

internamente, busca-se o desenvolvimento e alargamento dos mercados em que a organização está presente, o que pode ser realizado com o aumento do volume de vendas, aumento da oferta de produtos ou a entrada em novos segmentos. Geralmente é acompanhada da expansão da capacidade produtiva e da quantidade de funcionários. Já, ao ser realizada externamente, envolve a fusão ou aquisição de outras organizações, que podem estar no seu setor de atuação ou podem atuar em diferentes setores de seu interesse (SOBRAL; PECI, 2013).

Estratégia de Alianças e Parcerias – Este tipo de estratégia busca a formação de uma aliança ou parceria com outras organizações que podem oferecer algum tipo de vantagem competitiva à sua organização. Este tipo de estratégia é feita quando duas ou mais empresas concordam entre si, de combinar parte de seus recursos e competências em busca de benefícios mútuos. As alianças ou parcerias podem ser realizadas por alguns motivos diferentes, podemos classificá-las em quatro tipos: **alianças estratégicas complementares**, em que empresas visam explorar alguma oportunidade e por isso combinam suas características que se complementam e geram mais valor; **alianças estratégicas como reação a competição**, é realizada quando empresas querem unir forças para reagir a uma ação estratégica de um concorrente; **alianças estratégicas como redução de competição**, são criadas em busca de limitar ou evitar a competição, podem possuir características de conluio e por isso serem ilegais; **alianças estratégicas de redução de incertezas**, são formadas para proteger as organizações de incertezas futuras, são muito utilizadas quando a indústria está passando por rápido crescimento e evolução tecnológica, e é utilizada para reduzir riscos e incertezas ao desenvolver novos produtos ou padrões industriais (SERRA *et al.*, 2014).

Uma organização pode optar por uma ou mais das estratégias corporativas ou organizacionais conforme as suas necessidades. Ela pode, por exemplo, utilizar uma estratégia de crescimento em uma unidade de negócios com o potencial de expansão e, ao mesmo tempo, optar por uma estratégia de retração em uma unidade de negócios que está em crise. Se atentando a qual é o melhor caminho a seguir para obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes (SOBRAL; PECI, 2013).

O Quadro 4 oferece uma síntese destas estratégias:

Quadro 4 – Síntese das estratégias a nível corporativo ou organizacional

Estratégia	Ideia central	Vantagens	Autor(es)
Concentração	Foco em uma linha de negócios	Especialização e eficiência na linha de produção.	(CERTO; PETER, 2010); (SERRA <i>et al.</i> 2014).
Estabilidade	Foco em manter a linha ou linhas de negócio no tamanho atual	Evitam custos e/ou prejudicar a organização ao crescer	(CERTO; PETER, 2010); (SOBRAL; PECI, 2013)
Retração	Melhorar o desempenho da organização por meio de reorganização, reengenharia, downsizing ou eliminação do negócio	Melhora o desempenho ou elimina um negócio com rendimento baixo ou negativo	(SOBRAL; PECI, 2013)
Crescimento	Aumentar o volume de operações de forma interna ou externa	Aumenta a participação da empresa no mercado ou mercados	(SOBRAL; PECI, 2013)
Alianças e Parcerias	Buscar um participante do mercado para em conjunto terem uma maior vantagem competitiva	Podem reduzir riscos e aumentar a competência das organizações.	(SERRA, <i>et al.</i> 2014)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

2.3.2 A estratégia a nível de negócio

Este nível de estratégia define como uma unidade de negócios deve competir para alcançar uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes, segundo Barney e Hesterly (2017) p.107 “as estratégias no nível de negócio são ações empreendidas pela empresa para conquistar vantagem competitiva em um único mercado ou setor”. Então, para conseguir competir a empresa deve saber quais são as suas vantagens competitivas e, de acordo com Sobral e Peci (2013), as suas competências essenciais. De acordo com Sobral e Peci (2013) p.224 as definições de vantagem competitiva e competências essenciais são, respectivamente: “Característica ou conjunto de características de uma organização que lhe permite diferenciar-se dos seus concorrentes e oferecer mais valor aos seus clientes” e “Recursos ou capacidades organizacionais que possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente”. Cabe então aos administradores descobrir quais são as características que a sua empresa possui, para que possam ser desenvolvidas as suas competências essenciais em busca de vantagens competitivas sobre os seus concorrentes (SOBRAL; PECI, 2013).

Para a formulação de estratégias em nível de negócios é necessário ter conhecimento da indústria em que o negócio estará situado. Certo e Peter (2010) e Sobral e Peci (2013) argumentam que, para se obter conhecimento das forças competitivas que caracterizam a indústria para a qual, a estratégia de negócios está sendo desenvolvida, deve ser utilizado o modelo de Porter. O conceito de Cinco Forças Competitivas, foi criado por Michal Porter em 1979 e atualizadas em um artigo escrito pelo mesmo em 2008. As Cinco Forças Competitiva de Porter, são um conjunto de cinco parâmetros em que é possível fazer uma análise das forças que influenciam a rentabilidade de uma indústria. São compostos pela, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de clientes e da rivalidade entre concorrentes estabelecidos. Com base nas interpretações de Certo e Peter (2010) e Sobral e Peci (2013) a seguir serão feitas descrições destas forças e o Quadro 5 oferece um resumo das mesmas:

Ameaça de novos entrantes – Empresas que querem entrar em um novo setor trazem consigo uma nova capacidade e um desejo de obter maior participação no mercado. A ameaça de novos entrantes é a dificuldade em que estas empresas encontram ao tentar entrar em um mercado novo. Esta dificuldade de entrada depende então, das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes atuais. Se estas barreiras forem grandes e a reação dos concorrentes for agressiva, é um sinal de que há baixa ameaça de entrada e a atratividade da indústria é alta.

Ameaça de produtos substitutos – Empresas também competem com outras que podem não fazer parte de sua indústria, mas, produzem produtos que podem realizar funções similares aos seus. Estes tipos de produtos limitam o potencial retorno da indústria ao imporem um teto aos preços que podem ser cobrados. Esta ameaça, também pode ocorrer quando há outras pressões para a substituição dos produtos, como por razões ambientais ou de saúde.

Poder de barganha dos fornecedores – Quando os fornecedores possuem um grande poder de barganha, eles podem oferecer uma ameaça à indústria. Os fornecedores possuem maior poder quando: são pouco numerosos e concentrados, podendo então dominar a indústria; quando não existem produtos substitutos; a organização abastecida não apresenta uma quantidade de negócios significativa para os fornecedores; os produtos fornecidos apresentam grandes custos de mudança; e se eles ameaçarem iniciar uma operação dentro da indústria.

Poder de barganha dos clientes ou compradores – Os clientes também possuem o potencial de influenciarem a competitividade das indústrias, ao demandarem preços mais baixos e/ou exigir um nível maior de qualidade dos produtos ou serviços, o que geraria mais custos às organizações. Os clientes possuem poder de barganha sobre os fornecedores quando:

são poucos, concentrados e compram em um volume elevado; são pouco afetados pelos produtos oferecidos; há baixa diferenciação dos produtos oferecidos; não existem custos altos ao mudar de fornecedores; existe a possibilidade de uso de produtos substituíveis; e pode optar por iniciar sua própria operação no mesmo setor que seus fornecedores.

Rivalidade entre concorrentes – Esta força ocorre quando os concorrentes se sentem pressionados ou encontram oportunidades para melhorar o seu posicionamento no mercado. Existem muitos tipos diferentes de concorrência, por exemplo, guerras de preços ou guerras publicitárias. Uma concorrência forte pode ser resultado de um número elevado de concorrentes; pouca diferença entre as forças dos concorrentes instalados; altos custos fixos, que pressionam os concorrentes a utilizar sua capacidade ao máximo e como resultado gerar queda nos preços; uma indústria com alta taxa de crescimento; e a falta de diferenciação entre os produtos e os custos entre os concorrentes. Foram observados também, uma alta competição em indústrias que possuem um alto custo de saída, forçando os concorrentes a investirem, mesmo sem receber um retorno à altura.

Quadro 5 – Principais fatores que influenciam as Cinco Forças de Porter

Ameaça de novos entrantes	Ameaça de produtos substitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de barreiras à entrada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Economias de escala; 2. Diferenciação do produto; 3. Exigências de capital; 4. Acesso a canais de distribuição; 5. Política governamental. • Retaliação dos concorrentes instalados <ol style="list-style-type: none"> 1. Posse de recursos para retaliar; 2. Comprometimento com a indústria; 3. Baixa taxa de crescimento da indústria 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dos produtos substitutos de satisfazerem as necessidades dos clientes. • Existência de custos de mudança de produto ou fornecedor. • Qualidade dos produtos substitutos. • Grau de diferenciação dos produtos. • Relação entre preço e desempenho dos produtos substitutos em comparação com os produtos da indústria
Poder de barganha de fornecedores e clientes	Rivalidade entre concorrentes
<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade e grau de concentração de fornecedores e clientes. • Produtos são diferenciáveis e únicos. • Existência de custos de mudança de fornecedor ou comprador • Possibilidade de integração vertical das atividades realizadas pela indústria. • Importância dos produtos para a estrutura de custos e produção do comprador. • Volume de transações com a indústria. • Existência de produtos substitutos. • Posse de informação completa sobre preços, custos, procura, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de concorrentes. • Taxa elevada de crescimento da indústria. • Custos fixos elevados. • Diversidades de estratégias e objetivos. • Equilíbrio de forças entre concorrentes. • Diferenciação entre os produtos ofertados. • Existência de barreiras à saída: <ol style="list-style-type: none"> 1. Custos fixos de saída; 2. Posse de ativos especializados; 3. Relações estratégicas com outros negócios; 4. Restrições legais e sociais à saída; 5. Barreiras emocionais etc.

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013) p.228.

Após analisar estas cinco forças, os gestores terão o conhecimento necessário para moldar a sua estratégia conforme o setor escolhido. Quanto mais favoráveis estas forças forem, mais atrativo o setor será para a implementação de um novo negócio. A empresa deve então, encontrar uma posição dentro do setor em que consiga se defender contra a vantagem competitiva dos outros, influenciar o equilíbrio das forças em busca de uma melhor vantagem competitiva e antecipar as mudanças nas forças em busca de escolher uma nova estratégia para encontrar um novo equilíbrio competitivo com as mudanças do setor (SOBRAL; PECI, 2010).

Para conseguir competir em uma indústria, as empresas contam com algumas estratégias competitivas básicas para a formulação de sua estratégia de negócio. Estas estratégias são conhecidas como estratégias competitivas genéricas de Porter, que foram desenvolvidas pelo autor na década de 1980 e constituem na liderança em custo, diferenciação e foco – sendo representadas no Quadro - 6.

Quadro 6 – Estratégias Competitivas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Estrutura produtiva de baixo custo	Unicidade observada pelo cliente
Escopo de atuação competitiva	Toda a indústria	Liderança em custos	Diferenciação
	Segmento estreito	Foco	

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013) p.229.

2.3.2.1 Liderança em custos

Este tipo de estratégia visa o posicionamento da empresa como a mais eficiente no setor, com o objetivo de oferecer o menor preço para os seus consumidores. A empresa busca a redução de custos em suas unidades operacionais, de forma que eles sejam menores que os seus concorrentes. A forma em que a redução de custo será feita é variável de acordo com o tipo de indústria, eles podem incluir: economia de escala, novas tecnologias, acesso preferencial a matérias-primas, etc. (SOBRAL; PECI, 2013)

Barney e Hesterly (2017) ao discorrerem sobre as fontes de vantagem na liderança em custos, eles descrevem as apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 – Fontes de Vantagem na Liderança de Custos

Fonte de vantagem	Descrição
Diferença de tamanho e economias de escala	É uma das mais citadas, o tamanho da empresa oferece a ela a possibilidade de realizar uma economia de escala em seus diversos setores internos. A medida que o volume de produção aumenta, o custo médio por unidade diminui até um ponto ideal de produção. Com um volume maior de produção a empresa pode: usar máquinas mais especializadas, construir fábricas maiores, aumentar a especialização de seus funcionários e diluir os custos fixos entre mais unidades produtivas.
Diferença de tamanho e deseconomia de escala	Uma economia de escala pode gerar uma vantagem em custo para a empresa, porém o oposto também pode ocorrer. Empresas que cresceram muito e encontram dificuldades para ajustar a sua produção, podem ter um aumento de custo por unidade. Se outras empresas do setor crescerem além de um tamanho sustentável, podem oferecer vantagem competitiva de custos a uma empresa menor, com um custo de produção mais baixo. Alguns fatores que afetam a deseconomia de escala são o limite físico para o tamanho de produção eficiente, deseconomias gerenciais, desmotivação dos funcionários, distância de mercado e fornecedores.
Diferenças de experiência e economias de curva de aprendizagem	Em algumas empresas, que possuem maior experiência no setor, terão uma vantagem de custos. Esta fonte de economia em custos, se baseia na diminuição dos custos de produção à medida que o volume de produção cumulativo aumenta, com isso, a experiência da empresa ao produzir aumenta e assim, diminuindo os custos de produção.
Acesso diferencial de baixo custo a insumos de produção	O acesso a insumos necessários as operações da organização que, sejam mais baratos que os de seus concorrentes, também oferecem vantagem competitiva em custos. Estes insumos podem ser mão de obra, capital, terras, matéria-prima, etc.
Vantagens tecnológicas independentes da escala	Já foram exploradas o uso de novas tecnologias, de forma física por meio de hardware tecnológico, para a empresa conseguir vantagem de custo em economia de escala. Mas, esse conceito também pode ser utilizado para gerar vantagem competitiva com o uso de softwares tecnológicos, que podem ser usados para melhorar a qualidade da relação entre os setores da empresa, a cultura da empresa e a qualidade dos controles da organização.
Escolhas políticas	São chamadas desta forma as decisões sobre os tipos de produtos e serviços que serão oferecidos pela organização e estas escolhas tem influência sobre os custos. Em empresas que optam por este tipo de forma de redução de custos, é de responsabilidade de cada gerente e empregado a redução de custos, a redução de custos se torna o maior objetivo da empresa.

Fonte: Criado pelo autor com base em Barney e Hesterly (2017)

Independente da escolha do método para a implementação da liderança em custos, a empresa necessita de uma cultura organizacional voltada para os custos da operação. É necessário o envolvimento de todos os colaboradores, análise minuciosa das propostas orçamentárias e promoção da redução de custos ao introduzir novas atividades (SERRA *et al.*, 2014).

Serra *et al.* (2014) acrescenta que, esta estratégia funciona melhor quando há uma competição intensa, existem muitos fornecedores com muita padronização dos produtos, há pouca diferenciação entre produtos, os produtos são utilizados de forma parecida, a troca de fornecedores é fácil, os clientes têm alto poder de negociação e os novos entrantes da indústria utilizam esta tática de preços baixos para fazer uma maior penetração no mercado.

Os autores estudados alertam que, a utilização desta estratégia também oferece riscos, entre eles a possibilidade de ocorrer uma guerra de preços entre os concorrentes, o foco em reduzir custos pode tirar a atenção de outras áreas e o avanço tecnológico pode oferecer esta vantagem a outros concorrentes.

2.3.2.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação busca a oferta de um produto ou serviço que seja diferente dos outros já ofertados no mesmo mercado. A empresa faz a seleção de algumas características valorizadas pelos seus clientes, as utiliza para oferecer algo diferenciado e que ofereça mais valor para os consumidores. Ao utilizar esta estratégia a empresa pode cobrar um preço mais elevado, pode aumentar a sua participação no mercado ou pode criar uma lealdade maior a sua marca (SOBRAL; PECI, 2013; SERRA *et al.* 2014).

As fontes de diferenciação são múltiplas, de acordo com Barney e Hesterly (2017) elas podem ser focadas de três formas diferentes, descritas no Quadro 8: atributos dos produtos, relação entre empresa e consumidores e associações internas e entre empresas.

Quadro 8 – Formas de Diferenciação

Formas	Descrição
Atributos dos produtos	Características do produto: uma das maneiras mais utilizadas é alteração das características dos produtos conforme o que é mais desejado pelo mercado.
	Complexidade do produto: um produto mais complexo pode ser visto pelo consumidor como algo que detém maior valor, criando uma base para diferenciá-lo dos outros.
	Timing do lançamento do produto: lançar um produto em um momento certo pode diferenciá-lo dos outros. Isso pode ser observado quando o produto é lançado antes dos outros, e passa a imagem de pioneirismo que pode ter maior valor para os clientes.
	Localização: a localização física da empresa pode oferecer uma entrega maior de valor, consumidores podem valorizar uma empresa mais perto ou longe de acordo com suas necessidades.

Relação entre empresa e consumidores	Personalização do produto: os produtos podem oferecer uma diferenciação quando há a possibilidade de serem personalizados segundo as preferências dos clientes.
	Marketing de consumo: esta diferenciação é feita através da publicidade e de outros esforços de marketing, há a tentativa de mudar a percepção dos clientes em relação ao produto.
	Reputação do produto: é considerada uma das relações mais importantes entre a empresa e os consumidores, a reputação de uma empresa é um relacionamento social completo entre a organização e seus consumidores e, se bem desenvolvida, pode ser mais duradoura que a base para a sua existência.
Associações internas e entre empresas	Associações entre funções de uma empresa: este método é utilizado quando uma empresa associa diferentes funções da empresa para desenvolver um produto, por exemplo, no setor farmacêutico há a união de diversas especialidades para o desenvolvimento de medicamentos.
	Associações com outras empresas: ocorre quando empresas diferentes fazem uma associação de seus produtos ou serviços, pode ser exemplificada com o patrocínio de diversas empresas diferentes a eventos esportivos e criam produtos com o tema dos eventos. Esta associação é um exemplo de alianças estratégicas.
	Mix de produtos: um dos resultados das associações, dentro e fora das empresas, pode ser mudanças no mix de produtos ou serviços que uma empresa envia ao mercado. Este mix pode ser uma fonte de diferenciação se, eles estão associados tecnologicamente ou quando um grupo de consumidores adquirirem uma grande quantidade de produtos ou serviços de uma empresa.
	Canais de distribuição: as associações, tanto interna quanto externas, podem ter impacto na distribuição dos produtos da empresa, e estes canais de distribuição podem oferecer uma diferenciação da concorrência.
	Atendimento e suporte: o nível de suporte e assistência oferecidos pela empresa também é visto como uma forma de aumentar a entrega de valor para os clientes e aumentar a sua diferenciação em relação aos concorrentes.

Fonte: Criado pelo autor com base em Barney e Hesterley (2017).

Apenas oferecer fatores de diferenciação não é o suficiente para garantir o sucesso da empresa, é necessário que a organização saiba como se manter diferenciada. Para isso, a sua escolha de quais fatores diferenciados oferecidos não podem ser facilmente copiados, a empresa deve se manter atenta a novas características inovadoras que possam ser utilizadas e o custo da diferenciação não pode ser tão alto a ponto da compra não ser mais vantajosa para os consumidores. Em termos gerais, uma empresa que quer utilizar esta estratégia busca se tornar a mais distinta entre a sua concorrência, quanto mais diferente for mais valor ela poderá oferecer aos seus consumidores. Porém, a organização deve-se ater que existem desvantagens ao utilizar este tipo de estratégia como, os fatores de diferenciação escolhidos podem não ser percebidos, a empresa pode se diferenciar em excesso, pode exagerar no preço cobrado, não saber

comunicar corretamente o valor oferecido e cobrado e pode haver uma diferenciação feita erroneamente por falta de conhecimento dos desejos dos clientes (SERRA *et al.*, 2014).

2.3.2.3 Foco

Se faz presente também, a estratégia genérica de foco ou nicho de mercado, ao utilizar esta estratégia uma empresa busca segmentar o mercado e apelar para apenas um ou poucos grupos de consumidores. A ideia desta abordagem é conseguir suprir as demandas de um nicho pequeno, no qual, empresas que procuram atender a todo o mercado, não conseguem (CERTO; PETER, 2010).

O nicho alvo da focalização da empresa deve ser estreito o suficiente, para que suas demandas sejam sanadas de forma mais eficiente possível, este nicho pode ser classificado com base em características demográficas, sociais, psicológicas dos clientes ou em uma área geográfica (SOBRAL; PECI, 2013).

Segundo Serra *et al.* (2014) a empresa que segue esta estratégia de foco é um diferenciador especializado ou é um líder de custos especializado. O líder de custos especializado, irá competir com uma empresa líder de custos, de forma que a sua desvantagem em custos não tenha efeito, por exemplo, via proximidade geográfica do cliente. O diferenciador especializado irá competir oferecendo lotes pequenos adaptados aos clientes, enquanto o diferenciador tradicional tem que oferecer para mercados maiores.

A estratégia de foco pode ser arriscada para a organização se os seus concorrentes conseguirem atender as demandas do nicho. Outros riscos são, caso as preferências dos clientes sejam supridas por produtos já padronizados e, caso o nicho se torne muito atrativo, pode ocorrer a instalação de novos concorrentes (SERRA, *et al.*, 2014).

2.3.2.4 Meio-termo

Uma empresa que não siga nenhuma das três estratégias genéricas de Porter, pode ser considerada um meio-termo, não possuindo nenhuma vantagem competitiva. Um posicionamento estratégico assim geralmente leva a um desempenho abaixo da média, mesmo possuindo uma estrutura organizacional atrativa, esta empresa será menos lucrativa que as demais que escolheram uma das três estratégias genéricas, liderança em custo, diferenciação e foco (SOBRAL; PECI, 2013).

2.3.2.5 Estratégias genéricas frente as cinco forças

A utilização das estratégias genéricas, principalmente a liderança em custo e diversificação, podem ajudar a organização a se protegerem das cinco forças de Porter.

Segundo Sobral e Peci (2013) o baixo preço, conquistado com a utilização da estratégia de liderança em custos, pode significar uma barreira forte a entrada de novos competidores, uma vantagem na negociação com fornecedores e consumidores e pode ser uma defesa a ameaça de produtos substitutos.

Esta afirmação é corroborada por Serra *et al.* (2014), que adiciona alguns outros fatores de proteção, demonstrados pela figura 2:

Figura 2 – A estratégia de liderança por custos e as cinco forças

A força de Porter	Breve explicação
<i>Rivalidade entre empresas estabelecidas</i>	Pode usar a estratégia de liderança pelos custos para obter vantagem, dado que os competidores evitam guerras de preços com os líderes de custos.
<i>Poder negocial dos clientes</i>	Pode mitigar o poder dos clientes ao levar os preços abaixo dos dos competidores, levando-os a sair e reconduzindo o poder dos clientes de volta à empresa.
<i>Poder negocial dos fornecedores</i>	Pode mitigar o poder dos fornecedores ao: (1) conseguir absorver aumentos nos custos, (2) conseguir fazer grandes compras reduzindo a capacidade negocial do fornecedor.
<i>Ameaça de novas entradas</i>	Pode afastar novas entradas potenciais devido: (1) à necessidade de entrar em grande escala para conseguir ser competitivo nos custos, (2) ao tempo que exige a aprendizagem (mover-se ao longo da curva de aprendizagem – ver Figura 6.3).
<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	O líder de custos está bem posicionado para: (1) fazer investimentos que lhe permitem criar primeiro os produtos substitutos, (2) comprar patentes desenvolvidas para potenciais substitutos, (3) baixar os preços para manter a posição de valor.

Fonte: Serra *et al.*, (2014) p.191.

Para Serra *et al.* (2014) a estratégia de diferenciação pode proteger a empresa apenas se ela tiver a lealdade de seus consumidores. Como a sua vantagem competitiva não é o baixo custo, um aumento do preço de insumos por parte dos fornecedores, pode ser repassado aos clientes. Pelo mesmo motivo o poder de negociação dos consumidores é menor, já que o atrativo do produto tende a ser a sua distinção dos demais. Já a ameaça de produtos substitutos, depende da capacidade de suas características serem idênticas aos produtos da empresa, além de terem que penetrar a barreira formada pela lealdade dos consumidores a marca. Os autores sintetizam estas informações na figura 3:

Figura 3 – A estratégia de diferenciação e as cinco forças

A força de Porter	Breve explicação
<i>Rivalidade entre empresas estabelecidas</i>	Pode defender contra a competição porque a lealdade à marca reduz a competição pelo preço.
<i>Poder negocial dos clientes</i>	Pode reduzir o poder dos clientes porque os produtos diferenciados reduzem a sensibilidade do consumidor aos aumentos de preços.
<i>Poder negocial dos fornecedores</i>	Pode mitigar o poder dos fornecedores ao absorver os aumentos dos preços dadas as margens mais altas e ao passar ao cliente as margens mais elevadas dos fornecedores porque os clientes são leais à marca diferenciada.
<i>Ameaça de novas entradas</i>	Pode defender contra novas entradas porque novos produtos podem ultrapassar produtos com "provas" dadas ou novos produtos devem ser pelo menos iguais aos que já existem, mas oferecidos a um preço inferior.
<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	Bem posicionado face a substitutos porque a lealdade à marca do produto diferenciado tende a evitar que os consumidores testem outros produtos e/ou mudem de marca.

Fonte: Serra *et al.*,(2014) p.191.

Podemos observar que conforme os autores pesquisados, ao utilizar as estratégias genéricas de Porter uma empresa consegue se proteger das forças competitivas em uma indústria. Ao elaborar estratégias que, crie vantagens competitivas com poder de anular as forças influentes em seu setor de operações, a empresa consegue prosperar, crescer e gerar maiores retornos.

2.3.3 Estratégia a nível funcional

As estratégias a nível funcional são formuladas pelos gerentes ou diretores funcionais e tem por objetivo apoiar e sustentar a estratégia de negócio. Cuida para que a estratégia de negócio seja concretizada com competência e eficiência, envolvendo desenvolvimento e coordenação de recursos nas áreas funcionais. Possuem um detalhamento maior e são utilizadas por um período de tempo menor do que as estratégias em nível de negócios (SOBRAL; PECCI, 2013).

“As estratégias funcionais são delineadas por especialistas de cada área da empresa. Coletivamente, descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para a implementação da estratégia. Os administradores de negócios ou de áreas funcionais devem coordenar suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes.” (CERTO; PETER, 2010, p. 96).

A estratégia funcional tem relação com a divisão em setores/departamentos da organização. São iniciativas de competição que devem estar ligadas as estratégias genéricas

adotadas pela empresa, e devem também estar conectadas ao ambiente de negócios e aos recursos competitivos utilizados para lidar com os concorrentes (SERRA *et al.*, 2014).

Este nível estratégico é composto pelas áreas funcionais da empresa, neste trabalho iremos descrever as seguintes áreas: produção ou operações; marketing; finanças e controladoria; recursos humanos.

2.3.3.1 *Produção ou operações*

O coração da organização é a área de operações, responsável pela satisfação dos desejos do cliente, através da gestão do processo de transformação de recursos e insumos em serviços e produtos, sendo preciso para isso o alinhamento contínuo do trabalho de operações, juntamente com os objetivos estratégicos da organização. A área de operações pelo seu caráter transversal, está conectada com todas as outras áreas funcionais, com suas decisões afetando e sendo afetadas pelas decisões das outras unidades funcionais.

A administração de operações pode ser definida como a área ou o campo da administração responsável pelo planejamento, operação e controle do processo de transformação que converte insumos e recursos (mão de obra, capital, suprimentos, informação ou equipamentos) em produtos (bens ou serviços) (SOBRAL; PECI, 2013).

Esta função é exercida pelo gerente de operações, gerente de produção, gerente administrativo ou gerente de loja, dependendo de qual empresa estamos falando, no caso em questão será o diretor de produção. Exerce papel estratégico na atuação competitiva da organização, permitindo a agregação de valor com o atendimento aos clientes através da melhoria da qualidade, da produtividade e da eficiência dos produtos e serviços (MASIERO, 2013; SOBRAL; PECI, 2013)

Leitner e Alves Filho (2019) concordam com os autores ao definir as prioridades competitivas como um conjunto consistente de regras que a empresa deve observar em seus processos produtivos, com base no desejo do mercado e na atuação dos concorrentes.

A Lucratividade da empresa depende da margem por produto, escala de produção e processos de produção, fazendo com que na função de operação estejam as competências vitais da empresa, que devem ter prioridade a fim de que ela seja competitiva.

Na visão de Masiero (2013) e Sobral e Peci (2013), as competências e características básicas e prioritárias dos sistemas de produção, que são essenciais para se medir a produtividade do empreendimento e seu desempenho empresarial, estão representadas no Quadro 9:

Quadro 9 – Competências e Características do Sistema de Produção

Competência e Características	Descrição
Confiabilidade	Permite estabelecer relação de confiança com o cliente, permitindo sua fidelização aos produtos/serviços ofertados.
Rapidez	Tempo gasto entre o pedido e a entrega do produto/serviço; rapidez na entrega, rapidez na operação e rapidez de desenvolvimento – que é o tempo entre a formulação da ideia e produção do produto.
Eficiência	É a relação entre o resultado conseguido e os recursos usados para conseguir estes resultados.
Efetividade	É a execução correta de um grupo de atividades com vistas a alcançar um objetivo já delineado.
Capacidade de produção	Tem relação com a possibilidade de uso das instalações, juntamente com os equipamentos usados na obtenção de produtos transformados.
Qualidade	A organização pode competir pela boa a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.
Custo	A competição se dá ao oferecer produtos com custos menores que os do concorrente.
Flexibilidade	Flexibilidade de produto: quando a empresa dá ênfase a personalização dos produtos de acordo com a necessidade do cliente. Flexibilidade de volume: é a capacidade de acelerar ou desacelerar níveis de produção de forma rápida para solucionar demandas flutuantes de clientes por um produto ou serviço. Esta customização precisa que o sistema de operações tenha flexibilidade para lidar com necessidades se adaptando e mudando projetos se necessário.

Fonte: Criado pelo autor com base em Masiero (2013), Sobral e Peci (2013).

Segundo Masiero (2013), grande parte do diferencial competitivo das empresas encontra-se nas fases de antes do processo produtivo, 70% dos custos estão na fase de projeto de um produto novo, e apenas 30% do custo total estão na fase de realização do projeto.

O controle de custos é uma parte importante ao se analisar a produtividade de um processo produtivo. A busca de ganhos em produtividade nas etapas de prospecção de dados, informações acerca das necessidades e desejos dos clientes, até o desenho e desenvolvimento dos produtos e serviços, até a fase de produção e posterior comercialização deve ser uma constante no processo produtivo. É também importante o controle da manutenção, ao ser implementada de forma correta pode evitar ou diminuir interrupções no processo produtivo (SOBRAL; PECI, 2013).

Para competir de forma mais eficiente e efetiva, à área de produção e operações precisa adotar táticas que melhorem sua vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Neste estudo

iremos incluir dois conceitos de modelos de gestão, que são a Metodologia *Lean* e a Indústria 4.0. A seguir iremos discorrer mais detalhadamente sobre cada uma delas.

2.3.3.1.1 Metodologia *Lean* ou Enxuta

Em um estudo sobre a indústria automobilística mundial James P. Womack e Daniel T. Jones cunharam o termo *Lean Manufacturing*, o que pode traduzido para Produção Enxuta. Os autores criaram o termo após uma análise minuciosa do método de produção criado pela Toyota nos anos de 1950. Este estudo foi publicado em seu livro “A Máquina que Mudou o Mundo”, publicado em 1990.

Durantes os anos 1950, após o final da Segunda Guerra Mundial, a indústria automobilística japonesa estava passando por dificuldades, pela falta de recursos e tecnologia. Entre essas empresas estava a Toyota, até então uma organização relativamente pequena. Buscando contornar esta má fase na empresa o engenheiro Eiji Toyoda e seu colega Taiichu Ohno desenvolveram uma nova forma de gerenciamento que seria chamado de Sistema Toyota de Produção (STP).

Este sistema é baseado em dois princípios fundamentais: *just-in-time* e *jidoka*. O *just-in-time* (JiT) é um sistema que cada processo utilize apenas os materiais necessário, diminuindo o custo com armazenagem e o desperdício. *Jidoka* é um termo que pode ser traduzido como “automação com um toque humano”, o que significa, ao ocorrer um problema na linha de produção, todo o processo pode ser parado e prevenindo de que ocorra mais desperdício. Para que seja alcançado o *Jidoka* os sistemas da empresa devem ser confiáveis e seguros, para isso é utilizado um terceiro conceito conhecido como “*kaizen*” (melhoria contínua), em que engenheiros constroem novos componentes e com o tempo são aprimorados (TOYOTA, 201-)

O STP buscava entre outros, a redução dos desperdícios, utilização de lotes menores de produtos, enriquecimento de cargos, a filosofia de melhoria gradativa e contínua (*kaizen*) e a eliminação de atividades que não agregam valor a cadeia de operações (MOREIRA; FERNANDES, 2001).

Ohno (1988) identificou sete pontos em que desperdícios poderiam ser encontrados em qualquer processo. Após análise, Womack e Jones (1996) adicionaram um oitavo ponto. Todos eles estão descritos no Quadro 10:

Quadro 10 – Pontos de desperdício

Pontos de desperdício			
1	Transporte: Transporte desnecessário de partes durante a produção.	5	Processamento excessivo: São processos que não agregam valor e só atrasam a entrega.
2	Inventário: Estoque de peças esperando para serem completadas ou produtos finalizados esperando serem transportados.	6	Produção excessiva: Produzir mais que o necessário.
3	Movimento: Movimentação desnecessária de pessoas trabalhando em produtos.	7	Defeitos: Produtos defeituosos.
4	Espera: Pessoas esperando desnecessariamente para iniciar a próxima etapa de produção.	8	Oferta de produtos e serviços que não atendam a demanda de clientes.

Fonte: Criado pelo autor com base em Ohno (1988) e Womack e Jones (1996)

Assim, com base em suas análises da implementação do STP e dos pontos em que poderiam ocorrer desperdícios apontados por Ohno (1988), Womack e Jones (1996) propuseram cinco princípios em que os sistemas de produção *Lean* deveriam se apoiar, representados no Quadro 11:

Quadro 11 – Princípios do Sistema de Produção *Lean*

Princípios do sistema de Produção <i>Lean</i>	
1	Valor: O valor pode ser definido apenas pelo cliente final. Tudo que não gera valor para o cliente deve ser eliminado.
2	Identificar o fluxo de valor: São todas as ações durante o processo produtivo necessários para levar o produto desde o fornecedor ao cliente. Tudo que não acrescenta valor é um desperdício e deveria ser eliminado.
3	Fluxo: O fluxo de materiais deve ser contínuo, sem acumulação e sem movimentações desnecessárias.
4	Produção puxada: A produção inicia quando houver o pedido do cliente, evitando assim estoques desnecessários.
5	Perfeição: Atingir a perfeição é impossível. Porém, é possível buscar a melhoria contínua na redução de tempo, espaço, custo e erros.

Fonte: Criado pelo autor com base em Womack e Jones (1996)

Percebemos então, que a Metodologia *Lean* é uma abordagem que visa a eliminação sistemática de desperdícios em uma organização, resultando em um aumento da produtividade e redução de custos, com o objetivo de alcançar uma maior eficiência.

2.3.3.1.2 Indústria 4.0

Com a expansão da indústria ao redor do mundo, iniciada com a primeira revolução industrial, surgiram desafios significativos para aumentar a produção, utilizando menos matéria-prima e causando o menor impacto ambiental possível. A necessidade de produzir em massa para atender à crescente demanda impulsionou a busca por novas tecnologias e métodos que pudessem aumentar a eficiência e reduzir os custos de produção. Ao mesmo tempo, a preocupação com os impactos ambientais associados ao uso intensivo de recursos naturais e à emissão de poluentes tornou-se cada vez mais importante (NARA *et al.*, 2021).

Durante as últimas décadas houve avanços significativos nas áreas de Tecnologia da Informação e Automação, com este desenvolvimento de novas tecnologias e meios de produção é natural ocorrer um processo de revolução na indústria. Este processo está sendo denominado de Indústria 4.0.

A nomenclatura Indústria 4.0 é derivado da quarta revolução industrial, na qual estamos vivendo. As três revoluções anteriores ocorreram durante um período de cerca de 200 (duzentos) anos. A primeira revolução industrial iniciou-se no final do século XVIII (dezoito), com a invenção de motores a vapor, uso da força hídrica e a mecanização. A segunda revolução industrial foi criada com a descoberta do petróleo e junto às primeiras linhas de montagem, que teve como pioneiro Henry Ford, famoso por usá-las em suas fábricas de automóveis. Já a terceira revolução industrial ocorreu nos anos 1970, com a inclusão nos processos produtivos de computadores e da automação. A terminologia Indústria 4.0 é derivada do alemão *Industrie 4.0*, introduzido na Feira de Hannover (Alemanha) em 2011 e imediatamente virou o foco do governo alemão e de vários outros na Europa (GHOBAKHLOO, 2018).

O conceito de Indústria 4.0 propõe a integração e o controle da produção por meio de sensores em equipamentos, que se conectam em uma rede, criando uma ponte entre o mundo real e o virtual. Essa integração é denominada sistemas ciberfísicos e pode viabilizar o uso da inteligência artificial para otimizar e automatizar processos produtivos. Por meio da coleta e análise de dados em tempo real, os sistemas ciberfísicos permitem que a produção seja adaptada e ajustada de forma rápida e eficiente, aumentando a eficiência e reduzindo os custos. Essa abordagem também traz vantagens ambientais, pois a redução de resíduos e o consumo de energia podem ser monitorados e otimizados. Em resumo, a Indústria 4.0 promove uma transformação na forma como as empresas produzem e se posicionam no mercado, impulsionando a inovação tecnológica e a sustentabilidade (CNI, 2016).

A implementação da Indústria 4.0 está relacionada a adoção de algumas tecnologias que habilitam a sua introdução. Em um estudo realizado pelo Conselho Nacional da Indústria em 2017 foram identificadas 12 (doze) tecnologias que estão relacionadas a adoção deste conceito, exemplificados na Figura 4:

Figura 4 – Principais tecnologias habilitadores da Indústria 4.0



Fonte: CNI (2017) p.17.

O uso das tecnologias relacionadas a Indústria 4.0, já vem se provando vantajosas para diversas organizações. Benitez *et al.* (2021) concluiu que a implementação de tecnologias relacionadas ao conceito de Indústria 4.0 aumentam a chance de empresas possuírem vantagem competitiva em 3 (três) estratégias competitivas, sendo essas definidas como, o custo, a diferenciação e a lealdade do consumidor.

Em um estudo realizado em 2022 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022), determinou que a maioria das empresas consultadas, também, perceberam benefícios após a adoção de tecnologias relacionadas ao conceito de Indústria 4.0. Foram relatados o aumento da produtividade, melhora da qualidade de produtos e serviços, redução de custos operacionais, aumento da eficiência energética e desenvolvimento de serviços mais customizáveis.

Apesar de inovadora, a implementação deste sistema possui um número de desafios que precisam ser superados para que seja bem sucedida. De acordo com XU, LI DA; XU; LI (2018) apesar dos esforços para o desenvolvimento da Indústria 4.0, ainda existem desafios técnicos que precisam ser resolvidos, como: a infraestrutura de tecnologia da informação das empresas não está pronta para suportar a transformação; a escalabilidade das redes a partir do aumento no número de novos aparelhos conectados as redes; novas técnicas para processar a grande quantidade de dados que serão gerados; melhores desenvolvimentos na área de Internet das Coisas, *Internet of Things* (IOT), terão que ser feitas para que não haja atrasos.

Além dos desafios citados acima, que afetam indústrias em escala global, o Brasil possui também desafios próprios para integrar o conceito de Indústria 4.0 em seu parque industrial.

No mesmo estudo realizado pela CNI (2022), foram identificados quais as maiores barreiras internas e externas para a implementação da Indústria 4.0 no Brasil. O alto custo é tido como a maior barreira interna para que as novas tecnologias sejam adotadas. É também citado que a estrutura e cultura das empresas não comporta as mudanças, falta de clareza sobre o retorno do investimento e falta de conhecimento técnico sobre as tecnologias digitais também representam como barreiras internas na sua adoção. Entre as barreiras externas, foram identificadas a falta de mão de obra qualificada como o maior empecilho para a adoção do conceito. Seguidos de dificuldades de identificar tecnologias e parceiros, a falta de preparo no mercado (clientes e fornecedores), ausência de linhas de financiamento e infraestrutura insuficiente.

2.6.3.2 *Marketing*

O papel do marketing em uma organização é criar uma conexão entre a empresa e o mercado, e o seu objetivo principal é garantir que os clientes estejam satisfeitos e os objetivos organizacionais estejam sendo aplicados. As decisões estratégicas na área de marketing requerem que sejam definidos qual é o posicionamento esperado para os produtos ou serviços da empresa. Para atingir o seu objetivo o gestor de marketing deve desenvolver produtos que atendam os requisitos dos clientes, que promovam a comunicação necessária para a divulgação dos produtos, a escolha de políticas de preços e quais meios de distribuição serão mais adequados (SOBRAL; PECCI, 2013)

Marketing é a função das empresas responsável pela análise, planejamento, implementação e avaliação de estratégias e projetos estruturados, com a finalidade de atender – e até suplantando – as necessidades e expectativas de segmentos de mercado, bem como contribuir para o desenvolvimento sustentado da empresa. (Oliveira, 2009 p.164)

Para Kotler e Armstrong (2014) é necessário que as empresas avancem com os seus programas de marketing, inovem com o desenvolvimento de produtos, mantenham contato com as necessidades dos clientes e busquem novas vantagens competitivas, ao contrário de serem dependentes das ideias que já deram certo no passado.

O marketing tem um papel central no desenvolvimento de estratégias competitivas, pois, é o processo em que é gerado valor para o cliente. Para iniciar o processo de administração de marketing é necessário ter sido feita previamente uma análise ambiental da área em que a empresa está localizada, já, que é essencial ter o conhecimento de qual é o mercado-alvo em que a organização está se inserindo (SOBRAL; PECI, 2013).

2.3.3.2.1 Segmentação e Posicionamento

A análise ambiental, apesar de oferecer muitas informações importantes para a empresa, o foco do marketing é a satisfação do cliente. Para Las Casas (2019) existe uma variação muito grande dos consumidores no mercado, por isso é necessário haver uma separação e agrupamento destes diferentes tipos para que seja possível conquistar o perfil do consumidor que irá gerar o maior retorno à empresa. De acordo com Sobral e Peci (2013) são necessários 3 etapas sequenciais atingir este objetivo, a segmentação do mercado identificando os grupos de consumidores, a seleção do mercado-alvo de maior interesse da empresa e o posicionamento dos produtos ou serviços nos segmentos escolhidos. No Quadro 12 foram detalhados estas etapas:

Quadro 12 – Processo de segmentação e posicionamento de mercado

Etapas no processo de segmentação e posicionamento	
Segmentação do Mercado	É o processo em que grupos são identificados de forma homogênea com características similares. Podem ser divididos de forma: geográfica; demográfica e socioeconômica; quais benefícios buscam no produto; comportamentais; por valores, etc.
Seleção do Mercado-Alvo	É a etapa seguinte, em que há a seleção de qual mercado-alvo é mais atrativo para a organização. É feita uma comparação entre os segmentos e é escolhido aquele(s) que oferece(m) maiores vantagem(ns) competitiva(s).
Posicionamento	O posicionamento envolve ocupar um lugar de destaque na mente de um potencial cliente. É a etapa onde se estabelece um diferencial entre o seu produto e o do concorrente. Podem ser oferecidos os seguintes tipos de diferenciação: baseado em funcionários; baseado em canal de distribuição; baseada em imagem; e baseada em serviços.

Fonte Criado pelo autor com base em Las Casas (2019), Kotler e Keller (2012) e Sobral e Peci (2013)

2.3.3.2.2 Os 4Ps do Marketing

O trabalho de marketing em uma organização visa a criação de valor para os consumidores. Para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz, é necessário que se compreenda os 4Ps do Marketing, também conhecidos como Mix de Marketing. Os 4Ps representam o produto, preço, promoção e praça, eles foram propagados por Kotler e podem ser considerados pilares para a execução de uma estratégia de marketing .

De acordo com Certo e Peter (2010), estes elementos são variáveis controláveis que as organizações utilizam para se adaptar ou influenciar o mercado. Para que elas consigam alcançar os seus objetivos, as organizações devem sincronizar todos os elementos do mix de marketing. Sendo contra produtivo o foco em apenas um elemento dos 4Ps em detrimento dos outros. Os elementos dos 4Ps de marketing estão descritos no Quadro 13:

Quadro 13 – Elementos dos 4Ps

Elementos dos 4Ps ou Mix de Marketing	
Produto	O produto é um bem que pode ser oferecido a um mercado para a aquisição, apreciação, uso ou consumo e que tem o poder de satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor. Podem ser tangíveis ou intangíveis e foram criados visando atender as demandas identificadas pela pesquisa de marketing ou outra fonte de informações.
Preço	É a quantia monetária necessária para que os consumidores abram mão para adquirirem e colherem os benefícios, que seu produto ou serviço proporciona. É a única das quatro variáveis que gera receita, deve levar em conta o custo para produção e gerar algum lucro. Podem existir múltiplos objetivos para definir qual será a estratégia de preços, entre eles: maximização dos lucros, fatia de mercado ou liderança em qualidade.
Praça	Como o produto é distribuído para chegar ao seu consumidor. Pode ocorrer de maneira própria ou por intermediários. É comumente constituído de várias empresas dependentes umas das outras, formando uma cadeia de distribuição. Uma boa estratégia de distribuição pode gerar vantagem competitiva ou virar um gargalo atrapalhando o desenvolvimento da empresa.
Promoção	Envolve a combinação das ferramentas de propaganda, relações-públicas, venda pessoal, promoção de vendas e marketing direto que serão utilizados pela empresa para comunicar ao cliente o valor de seu produto ou serviço e iniciar um relacionamento com o consumidor. Uma empresa pode ter um bom produto, a um bom preço e com um sistema de distribuição adequado, mas, sem se comunicar de forma efetiva com o cliente o seu sucesso será prejudicado.

Fonte: Criado pelo autor com base em Las Casas (2019) e Kotler e Armstrong (2014).

2.3.3.2.3 Pós-Venda

Tão importante como realizar a venda para o cliente é mantê-lo. Uma das formas de gerenciar um relacionamento duradouro e aumentar a satisfação de um consumidor é a aplicação de estratégias de pós-venda. Este processo realizado após a aquisição pode ser visto como uma forma de agregar valor ao produto ou serviço, já que uma experiência positiva pode aumentar a percepção de valor do cliente em relação a marca. Ele também indica, que um cliente satisfeito pode indicar novos clientes e também fazer propaganda positiva da empresa e seus representantes (LAS CASAS, 2019).

2.3.3.3 Financeiro

Para um bom desempenho, a organização não depende apenas de boas estratégias, bons produtos, boa estratégia de marketing ou eficiente gestão de recursos humanos. Depende principalmente de uma boa administração dos recursos financeiros, se o processo de produção é o “coração” da organização segundo Sobral e Peci (2013), o setor financeiro é o “sangue” da instituição, ou seja, perpassa todas as outras áreas funcionais e é o combustível que movimenta a engrenagem da produção.

Lidando com um dos recursos essenciais para o funcionamento de uma organização que é o capital, a administração financeira é o conjunto de atividades ligadas a gestão do fluxo de recursos na empresa, e é responsável por captar os recursos e destiná-los corretamente de modo a concretizar os objetivos organizacionais. No setor empresarial as funções de um administrador financeiro pode ser definas em: análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões em relação a investimentos; tomada de decisões em financiamentos (SOBRAL; PECI, 2013).

Para seguir as regulamentações cada vez mais exigentes as empresas buscam se ajustar a uma nova realidade. Uma ferramenta que pode ser usada é a *compliance* de negócios, do inglês *to comply*, que significa se adequar ou se ajustar. A *compliance* de negócios é uma estratégia utilizada quando uma empresa quer, de forma proativa ou não, adequar a sua organização para um padrão que esteja em conformidade com as leis, regulamentações aplicáveis em seus negócios e até para atender demandas do mercado. Uma *compliance* eficaz deve ser apoiada pelas áreas de controle interno, gestão de riscos e auditorias, essas áreas devem trabalhar em sinergia para atingir o melhor resultado. Se bem executada esta ferramenta pode aumentar a vantagem competitiva da empresa, ao facilitar a prevenção de fraudes, a proteger a reputação da empresa e a mitigar eventuais riscos (ASSI, 2018).

2.3.3.4 Recursos Humanos

A área de recursos humanos é a área funcional responsável pelos processos formais de gestão de pessoas na organização, tem como principal objetivo a administração do comportamento de cada um dos colaboradores de forma individual em função dos objetivos coletivos. Sua função é atrair, desenvolver e preparar pessoas para estarem aptas a somar esforços para alcançar os objetivos organizacionais (SOBRAL; PECI, 2013; CAMPOS, 2016).

“Para agregar, engajar, mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem, e que sabem como satisfazê-los e, encantá-los e fidelizá-los. E ganham mais com isso, as pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso organizacional.” (CHIAVENATO, 2022, p.6).

Assim as principais atribuições da área funcional de recursos humanos conforme Sobral e Peci (2013) e Campos (2016) estão descritos no Quadro 14:

Quadro 14 – Atribuições da Área de Recursos Humanos

Atribuições da Área de Recursos Humanos	
Implementar políticas e procedimentos que orientem as conexões da empresa com seus colaboradores.	Diagnosticar as necessidades da empresa em relação à capital humano.
Localizar, atrair e contratar pessoas capacitadas a ocupar cargos na organização.	Treinamento e desenvolvimento, com a implementação de programas visando melhorar o desempenho e produtividade do grupo.
Implementar mecanismos de avaliação de colaboradores.	Construção de sistemas de premiação e benefícios aos funcionários da organização
Melhoria nas condições de trabalho	Implementar programas de crescimento profissional na empresa, como, planos de carreira.
Buscar os menores índices de acidentes de trabalho. Menores índices de acidentes aumenta a confiabilidade da empresa no mercado e para os seus funcionários.	

Fonte: Criado pelo autor com base em Campos (2016) e Sobral e Peci (2013)

2.4 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A implementação estratégica é uma das etapas mais difíceis do processo, e se caracteriza pela execução de um conjunto de ações e tarefas gerenciais, cujos objetivos são o de colocar a estratégia em prática.

As empresas com os melhores resultados e inovadoras, tem relação com a visão que a alta administração tem acerca da implementação das estratégias, elas refletem sobre a tomada de decisões ao mesmo tempo em que trabalham, seja fazendo, resolvendo, tentando. Os administradores mais eficazes trabalham formulando as estratégias, ao mesmo tempo em que as implementam, sendo que, ao invés de estratégias pré-definidas, elas são parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas (CERTO; PETER, 2010).

Para Sobral e Peci (2013), a implementação da estratégia para que seja bem-sucedida deve estar em conformidade entre todos os sistemas da organização. Devem estar alinhados com a estratégia da organização: a estrutura organizacional; os estilos e práticas de liderança; os sistemas de informação e controle e outros. Garantir e sustentar o comprometimento de todos com a visão estratégica da organização, é prerrogativa da implantação da estratégia, o que exige decisões difíceis. Ao se implementar uma nova estratégia será necessário, geralmente, fazer mudanças na estrutura organizacional da empresa. Quando se alinham as mudanças na estrutura organizacional com a implementação de uma nova estratégia, o desempenho da organização é otimizado.

As estruturas organizacionais passam por várias etapas, seja de uma estrutura simples para uma estrutura mais divisional e funcional, estas etapas refletem as mudanças estratégicas da organização, buscando responder a maior complexão que resulta da diversificação de produtos, territórios ou clientes.

Sobral e Peci (2013) argumentam que a função de direção é outra dimensão organizacional que deve ser alinhada com sua estratégia, particularmente os estilos de liderança dos gestores, assim como as técnicas de motivação usadas para alavancar o comprometimento dos trabalhadores com a visão e a estratégia. A ação da liderança é motivador para influenciar as pessoas a se comportar para facilitar a implementação da estratégia, fazer com que as pessoas acreditem nos objetivos estratégicos e se comprometam com eles é papel do líder.

2.5 CONTROLE ESTRATÉGICO

O controle estratégico são as etapas que devem monitorar e avaliar a eficácia das estratégias organizacionais. O controle e avaliação da estratégia deve ser efetuado para que se verifique sua implantação correta, e para o uso de medidas corretivas, caso surjam desvios significativos.

Trata-se de uma etapa que pode ser instrumentalizado com o uso de sistemas de informação e controle como: sistemas de informação gerencial, sistemas de recompensa ou políticas e procedimentos organizacionais. Possibilitam, estes sistemas, o monitoramento e avaliação das estratégias organizacionais, e produzem condições para a indispensável versatilidade em sua implementação (SOBRAL; PECI, 2013).

Segundo Certo e Peter (2010), o controle estratégico é essencial para se determinar se todas as etapas da administração estratégica como: análise do ambiente; o estabelecimento das diretrizes organizacionais na formulação de estratégias e a implementação, são apropriadas, compatíveis e se estão funcionando corretamente. Já a função do controle estratégico tem várias finalidades dentro da organização, sendo a maior delas auxiliar os administradores a alcançar seus objetivos. Especificam como três as etapas básicas no processo de controle estratégico: a medição do desempenho estratégico: em geral, a administração usa a auditoria a fim de saber o que está acontecendo dentro da empresa; a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões: a administração avalia se o que houve como resultado do processo de administração estratégica, é aceitável; e finalmente a tomada das ações corretivas se necessário.

3.0 A INDÚSTRIA DO PLÁSTICO

Neste capítulo faremos um breve histórico sobre a indústria do plástico. Passando pela sua origem no mundo e no Brasil, além de apontar algumas das vantagens e desvantagens na sua utilização.

3.1 ORIGEM DOS PLÁSTICOS E SEUS USOS

No início do século XX foram criados novos tipos de materiais denominados “Plásticos”, Vadera e Khan (2021) afirmam que palavra é derivada do Latin “plasticus” e do Grego “plastikos” o que significa um objeto “pronto para ser moldado” ou “formado”. Acredita-se que a primeira pessoa a usar a denominação “material plástico” para nomear esse insumo feito de macromoléculas (elastômeros, resinas, fibras artificiais) foi Léo Hendrik Baekeland em 1909, anos antes a baquelite já havia sido desenvolvida por ele. Porém em 1883 já temos notícias da criação do plástico, quando Henri Braconnot, cidadão francês, produziu nitrocelulose, que começou a ser usada na indústria a partir de 1868, na fabricação de bolas de bilhar pelos irmãos Hyatt, assim a saga do plástico se inicia com a fabricação de tais bolas compostas de celulose, mas ainda não se tratava do material sintético como o conhecemos hoje. (CHALMIN, 2019).

Na definição atual, o plástico pode ser classificado como um material sintético feito de hidrocarbonetos que possui uma grande maleabilidade, fazendo com que seja facilmente moldado em qualquer forma ou tamanho desejado (EMMERICK; SCHWARZ, 2019). São destacados também por d’Ambrières (2019) que eles possuem características de serem duráveis, flexíveis e principalmente de baixo custo, o que explica sua rápida disseminação, o que tornou este derivado do petróleo tão usado mundialmente.

A partir daí somaram-se as invenções no universo do plástico, com grandes avanços entre as duas grandes guerras mundiais e se intensificando ao término da segunda guerra. A partir de 1950, a produção e o consumo do plástico explodiram em todo o mundo, iniciando a fabricação de utilidades domésticas, e em 1968 surgiu a primeira garrafa plástica, popularizando assim o seu uso e sendo considerado o material do futuro. (CHALMIN, 2019)

É um tipo de material utilizado cada vez mais na fabricação de utensílios de uso geral, por sua grande versatilidade, o plástico logo se tornou um dos materiais mais usados comercialmente em todo o planeta, em todos os tipos de setor industrial, que podem incluir

manufatura, construção, saúde, agricultura, indústria moveleira, aparelhos domésticos, eletrônicos, embalagens e etc. (VADERA; KHAN, 2021).

Um dos grandes responsáveis pela significativa aceitação e adoção do plástico no uso cotidiano é seu custo reduzido, tornando-o acessível a todo tipo de público, e esta versatilidade na indústria, faz do plástico um material multifuncional, utilizado em diferentes setores da economia, com horizonte de crescimento da ordem de 4% ao ano até o ano de 2030. (JIMENEZ *et al.*, 2019).

3.2 A INDÚSTRIA DO PLÁSTICO

A indústria do plástico tem sido um setor de grande importância para a economia mundial, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, gerando empregos e impulsionando o crescimento econômico. De acordo com o relatório *Reinventing Plastics* (2019) do *Veolia Institute*, a produção de plásticos mundial cresceu de forma exponencial nas últimas décadas, em que no ano de 1950 se produzia 1,5 milhões de toneladas de plástico e em consideração no ano de 2016 chegaram a atingir 335 milhões de toneladas. Outro relatório do *Plastics Europe Market Research Group* (2021), relata o aumento da produção global de plásticos para 367 milhões de toneladas no ano de 2020, com a China liderando a produção mundial com cerca de 32% do total, seguida pela *North America Free Trade Agreement* (NAFTA) produzindo 19%, pela Europa contribuindo 15% e a América Latina representando 4% do total mundial. A crescente demanda por mais produtos feitos com plásticos, está diretamente ligado ao aumento da qualidade de vida, aumento das condições econômicas e da urbanização (BHATTACHARYA *et al.*, 2018).

Existem grandes benefícios econômicos em ter uma indústria de plásticos de grande volume e competitividade. De acordo com o relatório *Plastics – The Facts* (2022) o setor gerou no ano de 2021 na União Europeia um estimado de 1,5 milhões de empregos diretos, em cerca de 52.000 empresas e que geram aproximadamente € 400.000.000.000 bilhões de euros em volume de negócios. Na indústria dos Estados Unidos o relatório *Size and Impact* (2021) da *Plastics Industry Association*, apontam que o setor gerou no ano de 2020 cerca de 945.300 empregos diretos e 606.300 empregos indiretos, totalizando aproximadamente 1,55 milhões de postos de trabalho, que geram ao país um volume de negócios no valor próximo de \$541.637.200.000 em bilhões de dólares.

Nem todas as informações sobre a indústria são positivas, há também muitas críticas de como são geridos os resíduos sólidos.

Para Tickner, Geiser e Baima (2021) as operações das indústrias petroquímicas resultaram em impactos muito bem estabelecidos na saúde humana e do ecossistema, já que muitos produtos químicos no mercado de hoje foram desenvolvidos durante o período entre as décadas de 1940 e 1960, na qual, haviam poucas ou nenhuma regulamentação sobre a indústria. A partir da década de 1970 o setor começou a ser inundado com várias regras e regulamentações, tanto do governo americano quanto internacionais, o que ajudou a reduzir os impactos negativos sobre a poluição da água e do ar, a geração de resíduos e substâncias tóxicas, e uma melhoria na saúde humana.

Apesar da quantidade positiva de regulamentações introduzidas, os problemas causados pela indústria não foram completamente eliminados. Alabi *et al.* (2019) afirma que inicialmente acreditava-se que os plásticos seriam inofensivos e inertes no meio ambiente, porém, com o passar dos anos depositando plásticos no ambiente eles acabaram gerando problemas. Acredita-se que até o ano de 2015 teriam sido produzido 8300 milhões de toneladas de plástico virgem, dentre destes, 9% foram reciclados, 12% foram queimados e 79% foram acumulados em aterros sanitários e no meio ambiente (YILDZHAN 2021). Com o abandono dos plásticos em locais abertos e sem o armazenamento adequado, esses rejeitos acabam sendo direcionado para os rios, causando grande dano ambiental na vida aquática local, eventualmente se dirigindo aos mares e oceanos (EMMERIK; SCHWARZ, 2019). Com a chegada dos plásticos nos mares e oceanos, Boucher e Billard (2019) acreditam que estamos criando uma “pegada plástica” no meio ambiente, que estão sujeitas as ondas e correntes oceânicas para se espalharem e acumularem em diversas partes dos oceanos do planeta.

3.3 A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DE PLÁSTICOS NO BRASIL

A indústria de transformação de plástico abrange a fabricação de produtos e artefatos plásticos que empregam com matéria-prima vários tipos diferentes de resinas petroquímicas. Para este trabalho iremos focar em dois tipos o Polietileno de Alta Densidade (PEAD) e o Polietileno Tereftalato (PET), eles são utilizados na produção de embalagens para produtos de limpeza, alimentos, bebidas, cosméticos, etc. (TEIXEIRA; CIRINO; LINO, 2017).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2023), a construção civil é o setor que mais demanda transformados plásticos no Brasil, cerca de 24% da produção total, logo seguida pelas indústrias de alimentos e bebidas que somadas perfazem um total de 27%, atrás vem a agricultura, higiene e limpeza com 3%, e por fim o setor têxtil e vestuário com menos de 1%.

A indústria de transformados plásticos está classificada como a terceira geração da cadeia petroquímica, primeiro vem as resinas, em segundo lugar os termofixos e os termoplásticos. Os termoplásticos conseguem ser moldados várias vezes sob temperatura e pressão e devido a esta característica é reciclável, os termofixos por sofrerem reações químicas na moldagem, o que impede sua fusão, não são recicláveis (TEIXEIRA; CIRINO E LINO, 2017)

O plástico passa por diversos processos de transformação na indústria, segundo Moreira *et al.* (2010), os principais são:

- 1) Extrusão – o plástico é aquecido, plastificado e comprimido, sendo conformado e submetido a resfriamento, de onde se obtém chapas, perfis, placas, e tubos de PVC e poliestireno.
- 2) Moldagem por sopro – expansão de tubo pré-conformado por aquecimento e injeção de ar comprimido dentro de molde bipartido, após resfriar e endurecer é retirado do molde, deste modo obtêm-se componentes ocos como bolsas, frascos e garrafas.
- 3) Injeção - é a introdução do plástico em um molde fechado, e depois de preencher todo o molde é resfriado e retirado já em sua forma final, obtêm-se com este processo várias peças como caixas tampas, calotas, para-choques, etc. É utilizado principalmente na indústria de autopeças e na produção de utilidades domésticas.

3.4 EMBALAGENS

Na atualidade, as embalagens são um importante agente de cálculo da atividade econômica dos países industrializados, utiliza-se o consumo de embalagens como critério para conhecer o nível de atividade econômica e desenvolvimento dos países, que deve ser pautado no desenvolvimento sustentável, onde o crescimento econômico deve estar associado à preservação dos recursos naturais (LANDIM, *et al.*, 2016)

O aprimoramento dos mais variados tipos de embalagens para os mais diversos produtos tem acompanhado a evolução da sociedade desde o início dos tempos, e vem se moldando aos seus padrões, necessidades e organização. A embalagem existe para proteger e preservar o produto, visto que todo produto necessita do revestimento adequado à sua conservação. (MESTRINER, 2004).

Segundo Karaski *et al.* (2016) as embalagens possuem as seguintes funções representadas no Quadro 15:

Quadro 15 – Funções das Embalagens

Funções	Atributos
Proteção	Previne danos mecânicos, deterioração do produto (barreira a gases, umidade, aromas, etc.), contaminação externa e adulteração; e aumenta a vida de prateleira do produto
Promoção	Proporciona estética e apelo de venda; apresenta e descreve o produto e suas características; e é instrumento de propaganda e marketing.
Informação	Identifica o produto; descreve seu modo de preparo e uso; lista ingredientes; e apresenta informações nutricionais e instruções para armazenamento, abertura, de segurança e descarte, tanto do produto como da própria embalagem.
Logística e manuseio	Viabiliza o transporte eficiente do produtor até o varejista e a exposição no ponto de venda
Conveniência e Individualização	Facilita o preparo, armazenamento, porcionamento (compra individualizada) e consumo.
Sustentabilidade	Reduz a perda de produto e pode permitir a reutilização da embalagem; auxilia e orienta o descarte do produto e da embalagem; protege o produto e permite a estocagem adequada, garantindo sua maior durabilidade; viabiliza um transporte eficiente; apresenta oportunidades no uso de matérias-primas alternativas e renováveis e projeto otimizado, entre outros.

Fonte: Adaptado de Karaski *et al.*, (2016) p.12.

De acordo com a Associação Brasileira de Embalagens (ABRE, 2020), a embalagem tem uma função tão importante que por vezes é confundida com o próprio produto, medicamentos, produtos de higiene, alimentos, cosméticos, e outros bens de consumo só se mantêm no cenário atual porque contam com uma embalagem para lhes dar proteção, mantendo suas características originais desde a produção, passando pelo transporte, estocagem, manuseio e consumo, garantindo a segurança para o consumidor. A indústria de embalagens se preocupa em dar sua contribuição ambiental quando: adota técnicas de produção limpas, reduz o consumo de recursos naturais reduz a espessura e o volume dos materiais, aprimora constantemente os materiais utilizados, promove a reciclagem e reutilização dos materiais e dos resíduos gerados (ABRE, 2019; ABRE, 2020).

Na fabricação de embalagens, o plástico, tem se mostrado altamente apropriado e é um dos materiais mais usados para embalar alimentos, incluindo garrafas, sacolas, potes, copos, pratos bandejas e folhas. (GEUEKE; GROH e MUNCKE, 2018).

3.5 SUSTENTABILIDADE NO USO DO PLÁSTICO

Apesar de ser, no início, considerado um produto inofensivo, os vários anos de rejeitos lançados no meio ambiente, levaram a uma série de problemas ambientais, sendo considerado hoje como um problema e também um desafio na busca por soluções. (ALABI *et al.*, 2019).

Na natureza, o plástico, segundo o Ministério do Meio Ambiente, Brasil (2005), pode demorar mais de 400 anos para degradar, se tornando um dos maiores desafios em se tratando de sustentabilidade ambiental do último século. Graças a sua baixa capacidade de degradação, o plástico gera um grande volume de resíduos durante a produção e pós-produção ocasionando uma grande pressão da sociedade com o objetivo de alterar e melhorar os processos industriais na tentativa de diminuir o impacto no meio ambiente. O Quadro 16 abaixo apresenta o tempo necessário à decomposição de materiais comumente encontrados.

Quadro 16 – Decomposição dos materiais

Decomposição dos materiais	
Material	Tempo de decomposição na natureza
Papel	De 3 a 6 meses
Tecidos	De 6 meses a 1 ano
Metal	Mais de 100 anos
Alumínio	Mais de 200 anos
Plástico	Mais de 400 anos
Vidro	Mais de 1000 anos

Fonte: Adaptado de Ministério do Meio Ambiente (2005) p.118.

De acordo com estudos do Ministério do Meio Ambiente, Onda Eco (2022) um terço do lixo doméstico é composto por embalagens e perto de 80% destas embalagens são eliminadas, por serem de uso único. A Associação Brasileira de Embalagem (ABRE, 2023) afirma que a produção de embalagens plásticas no Brasil é de 33,6% do valor bruto de toda produção nacional.

Assim sendo, “O fator econômico, certamente, é de grande relevância, na medida em que a implantação e manutenção de estruturas de manejo de resíduos sólidos demanda um grande volume de investimentos, volume este que muitas vezes é incompatível com as capacidades municipais, principalmente em localidades menores” (BRASIL, Ministério do Meio Ambiente, 2019, p.47), existindo, portanto, em função dos altos custos das usinas de

tratamento de resíduos sólidos a necessidade urgente de menor produção destes resíduos, seja pelas indústrias ou pelo consumidor final.

Apesar da promulgação da Lei n.º 12.305/2010, que estabeleceu a Política Nacional de Resíduos Sólidos em 2010, proibindo o uso de lixões e incentivando a construção de aterros sanitários, pouco progresso foi alcançado. Isso ocorre devido à falta de recursos nos municípios para implementar os requisitos da lei. A implementação de ações nacionais relacionadas à lei tem sido deficiente, com programas frequentemente sendo interrompidos devido à falta de educação ambiental, ineficácia das campanhas de conscientização ambiental e resistência da população em aceitar as novas normas (ASSIS e SANTOS, 2020).

Vencer essas dificuldades exige esforço e persistência de todos, exige inovações tecnológicas e melhorias na cadeia do plástico, muitas das ideias de inovações e esforços mostram potencial, uma visão de futuro do plástico se apresenta na forma da não geração de resíduos, ao contrário, eles retornarão a cadeia produtiva, aliados a economia circular (World Economic Forum, 2016), oferecendo melhores resultados econômicos e ambientais em toda a cadeia, diminuindo assim o descarte do plástico no meio ambiente e solucionando outros problemas negativos advindos de seu uso, como a emissão de gases estufa, e os impactos na saúde humana e dos animais. É necessário contabilizar os benefícios ao meio ambiente do uso de embalagens plásticas, por seu baixo peso diminui o consumo de combustíveis no transporte e suas propriedades de barreira mantém os alimentos mais frescos e por período de tempo maior, colaborando na redução do desperdício de alimentos (LANDIM *et al.*, 2016).

4.0 METODOLOGIA

Segundo Minayo *et al.*, (2002) p.16 “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a criação da realidade e o sopro divino do potencial criativo do pesquisador”. O método consiste, de acordo com Santos e Parra Filho (2012), no caminho a ser percorrido na busca do objetivo pretendido.

Na visão de Minayo *et al.*, (2002, P.16) “Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Assim, o presente estudo enquadra-se no modelo metodológico proposto por Diehl e Tatim (2004), com a especificação dos métodos e técnicas de pesquisa propostos no Quadro 17:

Quadro 17 – Métodos e técnicas de pesquisa do presente estudo

Base de classificação	Métodos e tipos de pesquisa	Aplicação ao estudo em questão (Por quê?)
Segundo as bases lógicas da investigação	Fenomenológico	Porque preocupou-se com a descrição direta de uma determinada experiência tal como ela é. A realidade, construída socialmente, é entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado, apesar de ela não ser a única.
Segundo a abordagem do problema	Qualitativo	Porque descreve a complexidade de determinado problema e a interpretação de certas variáveis. Além de compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Busca-se um maior nível de profundidade, no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.
Segundo o objetivo geral (tipo de pesquisa)	Exploratório	Porque teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito, ou mesmo a construir hipóteses em futuras pesquisas.
Segundo o propósito (tipo de pesquisa)	Pesquisa-diagnóstico	Porque procurou checar informações relativas ao ambiente organizacional praticamente em todas as áreas e departamentos, bem como alguns fatores externos.
Segundo o procedimento técnica da pesquisa	Estudo de caso	Porque buscou estudar com certa profundidade um objeto de pesquisa, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Diehl e Tatim (2004, p. 63).

Reforça-se então que, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, cujos resultados serão apresentados de forma qualitativa a partir de informações de fontes primárias, através de entrevistas semiestruturadas, coletadas durante uma pesquisa de campo na empresa.

Para Gil (2002), o estudo de caso tem seu foco em uma comunidade, que pode ser de trabalho, de estudo ou de lazer, de modo geral a pesquisa é realizada por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com os informantes para extrair suas informações e explicações do que acontece no grupo.

A pesquisa qualitativa segundo Lakatos e Marconi, (2022, p.299) “objetiva uma compreensão particular do objeto que investiga, seu interesse não é explicar, mas, compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem”. Lozada e Nunes (2018, p. 133) complementam afirmando que” a pesquisa qualitativa se preocupa com a subjetividade, no sentido direto do pesquisador com o objeto estudado”.

A forma escolhida para a coleta de dados foi por meio de entrevista em profundidade. Para Lakatos e Marconi (2021, p. 122): “A entrevista é uma conversa efetuada face à face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação que lhe é necessária”. A análise dos resultados coletados durante as entrevistas foi feita pelo autor, através de revisão das entrevistas.

Foi elaborado pelo autor um primeiro roteiro de entrevista (Apêndice A) com base no referencial teórico. Após a análise dos dados recolhidos com o primeiro roteiro, foi notado que os dados coletados não proviam informações suficientes para a realização do estudo, por isso, foi elaborado um segundo roteiro (Apêndice B). Os instrumentos de pesquisa foram aplicados de maneira planejada com duas entrevistas de profundidade individual, que foram realizadas nos períodos de Fevereiro de 2021 e Junho de 2022.

Os participantes selecionados para as entrevistas são gestores de alto nível da empresa Gamma, assim classificados, diretor de produção/sócio fundador, gerente de vendas, gerente de compras e diretor financeiro, escolhidos por seu conhecimento da organização e por seu poder na tomada de decisões estratégicas em suas áreas de atuação. Dos participantes citados apenas o gerente de vendas participou apenas da segunda entrevista, por falta de disponibilidade durante a realização da primeira. As entrevistas duraram em média cerca de 20 (vinte) minutos e foram realizadas nas dependências da empresa Gamma, elas foram gravadas por equipamento de gravação digital.

A empresa não possuía, durante o período das entrevistas, um organograma oficial, porém com base nas entrevista e coleta de informações após as entrevistas foi criado pelo autor um organograma que ilustra a estrutura interna da organização, representado pela Figura 5.

Figura 5 – Organograma da empresa Gamma



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1 DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

- Diretor de Produção e Sócio Fundador – sexo masculino, 61 anos. Trabalha na empresa desde a sua fundação em 2009.

Formação acadêmica: Ensino superior incompleto.

Antes de fundar a empresa possuía qualificações profissionais como: Topógrafo em uma empresa de terraplanagem, gerente de um bar e restaurante por mais de 20 (vinte) anos, gerência em uma recauchutadora de pneus, vendas de aparelhos de geração de ozônio e no ramo de construção e venda de imóveis. Suas responsabilidades dentro da empresa envolvem a supervisão de toda a área de produção e logística da empresa.

- Diretor Financeiro – sexo masculino, 40 anos. Trabalha na empresa desde 2019.

Formação acadêmica: Técnico em administração; bacharel em comunicação social, publicidade e propaganda; especialização em gestão econômica e controladoria; *Master of Business Administration* (MBA) em gestão empresarial e desenvolvimento sustentável e economia circular.

Antes de começar a trabalhar na empresa atuou como: auxiliar de marketing no método de *job rotation*, circulando em várias áreas diferentes em uma mineradora que opera em escala nacional. Após isso, se graduou na área de contabilidade e passou a trabalhar na área de controladoria de negócios em outras empresas até chegar na Gamma. Suas responsabilidades dentro da empresa é a da direção financeira, na qual ele supervisiona todas as decisões

relacionadas ao setor financeiro, fiscal e contábil. Auxilia também no setor administrativo comandado pelo Diretor Geral.

- Gerente de Compras - sexo masculino, 35 anos. Trabalha na empresa desde 2018.

Formação acadêmica: Técnico em Mecatrônica.

Iniciou sua vida profissional em uma empresa fabricante de máquinas sopradoras de plástico, começou como montador, depois foi evoluindo na empresa para à área de assistência técnica e instalação de novas máquinas; após isso fundou uma empresa com um sócio, que prestava assistência técnica e fabricava máquinas para a indústria do plástico, a partir desta experiência profissional conheceu a Empresa Gamma e foi convidado a se unir ao seu quadro de funcionários. Sua responsabilidade na empresa é a negociação e compra de materiais necessários para as operações da empresa, que podem variar entre, caixas de papelão, pallets de madeira, filmes plásticos para embalar, entre outros. Já as negociações de preços das matérias primas que detém grande importância na cadeia produtiva da empresa, como PET e PEAD, são realizadas pelo Diretor Geral e a finalização do processo de compra é feita pelo Gerente de Compras.

- Gerente de Vendas - sexo masculino, 45 anos. Trabalha na empresa desde 2018

Formação acadêmica: Bacharel em Administração

Durante sua carreira teve experiência em trabalhar como gerente de vendas em uma concessionária de caminhões, que era representante de uma grande multinacional. Como gerente de vendas da concessionária, teve que lidar com gestão da equipe de vendas e a interação com diferentes tipos de clientes. Suas responsabilidades na empresa são voltadas ao setor comercial e de comunicação, é ele atende os potenciais clientes e realiza a negociação de preço, tipo de produto, verifica as necessidades do cliente, realiza o envio de amostras para clientes, se necessário agenda uma visita à empresa do cliente, entre outras.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Gamma Embalagens, objeto deste estudo, está localizada em uma pequena cidade de aproximadamente 15000 habitantes na Zona da Mata do estado de Minas Gerais e tem o seu ramo de atuação no setor de garrafas plásticas, produzidas com Polietileno de Alta Densidade (PEAD) e Polietileno Tereftalato (PET). Para a produção dos seus produtos a

empresa utiliza o processo de Moldagem por Sopros, no qual, uma pré-forma é colocada em um molde, e ar quente comprimido é injetado para que o produto alcance a forma desejada.

A ideia inicial para este negócio veio após o convite do Diretor Geral ao Diretor de Produção, para que juntos eles fundassem uma empresa, nesse período de desenvolvimento da ideia sobre qual seria a área de atuação do negócio, o irmão e ex-sócio do Diretor de Produção, que trabalhava prestando serviços às empresas que utilizavam embalagens plásticas, sugeriu este setor aos novos sócios. A ideia inicial foi amadurecendo até definirem que a melhor área, do setor de embalagens plásticas, para atuarem seria o mercado de moldagem por sopros.

Foi fundada então no início do ano de 2009 a empresa Gamma Embalagens. A estrutura que a indústria possuía na sua fundação era de um galpão de aproximadamente 200m², que já estava em construção enquanto os sócios determinavam em qual seria o setor de atuação da empresa. O galpão foi equipado com uma área de embarque e desembarque, uma máquina de moldagem por sopros e um caminhão para realizar entregas. Eram empregados dois funcionários, que produziam galões de água de 5 (cinco) e 20 (vinte) litros feitos em PET e realizavam entregas em um raio de cerca de 150 quilômetros da unidade fabril, o que englobava partes dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

O produto de 20 (vinte) litros acabou não tendo a demanda esperada, então, o foco foi direcionado para a produção do galão de 5 (cinco) litros. Ao realizar a venda dos galões de 5 (cinco) litros, os clientes requisitavam outros tipos de produtos, como, garrafas de 1(um) litro e de 0,5 (meio) litro, o que não estava no portfólio da empresa. Foi assim notada uma oportunidade de negócios com a expansão para o mercado de embalagens de menor litragem, foram então adquiridas mais máquinas que poderiam produzir este tipo de produto demandado pelos clientes.

Desde a sua fundação a empresa foi crescendo ano após ano, aumentando a sua participação no mercado, adicionando novos produtos ao seu portfólio, investindo em sua capacidade de produção, aumentando o seu quadro de funcionários, investindo em novas tecnologias e expandindo a sua área geográfica de atuação. Contando com alguns marcos importantes durante o seu crescimento:

- No ano de 2011 a empresa possuía em sua carteira de clientes algumas das marcas de água mineral com maior renome no mercado regional.
- Em 2012 foi observada uma oportunidade de crescimento para o mercado de laticínios, ocorrendo então o lançamento de garrafas produzidas em PET para este mercado.
- Em 2015 a gama de embalagens da empresa era constituída de aproximadamente 80 produtos diferentes, produzidos em PET e PEAD.

- Em 2017 foi realizada uma ampliação em seu parque fabril, aumentando a capacidade de produção em duas vezes a anterior.
- Em 2019 houve a ampliação da frota da empresa, dobrando a sua capacidade de entregas.

No ano de 2022 a Gamma Embalagens dispõe de uma área fabril de mais de 30.000 metros quadrados, dos quais 8.000m² são de área construída; possuindo 60 máquinas sopradoras, rotuladoras, fornos e ensacadeiras, o que constitui em 20 linhas de produção; possuem em seu quadro de funcionários 285 membros; sua frota para entregas é composta de 40 caminhões que atendem a nível nacional. O portfólio da empresa possui embalagens para diversos segmentos, dentre os quais, água, sucos, domissanitários, laticínios e alimentos.

5.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão feitas as análises dos dados coletados durante as entrevistas com os membros da empresa Gamma.

5.1 COMO A EMPRESA LIDA COM A VARIÁVEL AMBIENTAL/ECOLÓGICA

Quando questionados sobre como lidam com as variáveis de sustentabilidade ecológica na organização, os entrevistados relataram que a responsabilidade pelo descarte do plástico no ambiente é da falta de educação e conscientização da sociedade acerca do problema, que na empresa não são gerados resíduos que não conseguem dar direcionamento e que a organização trabalha com energia limpa.

5.1.1 Falta de Educação e Conscientização

Em relação à falta de educação e conscientização da sociedade sobre o descarte inadequado do plástico no meio ambiente o Gerente de Vendas (GV) afirma que “Esta polêmica do plástico existe por que realmente agride o meio ambiente, desde que não seja reciclado, a partir do momento que é reciclado ele vai estar aí a vida inteira servindo a população.”

O Diretor Financeiro (DF) relatou que:

“Às vezes a mídia quer simplificar a comunicação e não aprofundam a sua análise. Nós que estamos no ramo sabemos que o plástico é tratado como vilão. O vilão desta história não é o produto em si, é aquela pessoa que jogou o plástico em lugar inadequado, no rio ou no mar, que não é o lugar correto. Queremos desmitificar, junto a outras empresas do setor, quem é o vilão, que é a falta de educação.” (Diretor Financeiro)

O Diretor de Produção (DP) acrescenta com:

“O problema é mais educacional do que da indústria, quem joga plástico nos rios não é a indústria e sim a população, falta uma conscientização para não jogar fora o que pode ser reciclado.[...] Depende é da educação da pessoa, tem que investir em educação, o primeiro mundo é assim por que é educado, vem do berço, temos um problema de educação e higiene. O governo e a indústria tentam fazer a conscientização, mas não tem muito efeito.” (Diretor de Produção)

E o Gerente de Compras (GC) diz:

“O plástico polui? Não, são as pessoas. Acredito que se houvesse uma cultura de reciclagem a nível nacional, em que todas as prefeituras e todos os estados se envolvessem e entrassem de cabeça nisso, seria muito melhor. Desde a coleta seletiva nas casas das pessoas, são raríssimos os lugares no Brasil que fazem isso. É algo simples que acaba gerando os problemas que você vê hoje relacionados ao plástico, que também existe com a borracha, o vidro e qualquer outro material que não é propriamente segregado e tratado. Está faltando o próprio governo incentivar a reciclagem. Eu tive a felicidade de ir a Europa algumas vezes e eu vejo que esta distância na área cultural é muito grande, lá há um trabalho de redução (do desperdício de materiais que podem ser reciclados)” (Gerente de Compras)

Conseguimos observar nas falas dos entrevistados que, eles acreditam que há um problema na falta de educação e conscientização das pessoas em relação à o descarte de materiais plásticos no meio ambiente. Eles citam a falta de apoio do governo a políticas de recolhimento do lixo, tanto plástico quanto de outros materiais, visando a reciclagem e futura reutilização pela indústria.

De acordo com Assis e Santos (2020) apesar da implementação em 2010 da Lei n.º 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, proibindo o uso de lixões e promovendo a construção de aterros sanitários. Muito pouco foi feito, pois municípios não possuem recursos para a implementação dos requerimentos da lei. Os autores também argumentam que existe a falha em implementação de ações nacionais relacionadas a lei, com a existência de programas que são constantemente interrompidos pela falta de educação ambiental, a ineficiência das campanhas de conscientização ambiental e a falta de aceitação das novas normas pela população.

Segundo Melo e Watanabe (2022), a falta de programas adequados para a gestão do plástico após o consumo, tem resultado no descarte inadequado desses resíduos, que dispostos em ambientes aquáticos e terrestres tem degradado a saúde humana e causado impactos ambientais. Por serem bens duradouros, o plástico não deve ser tratado como lixo e sim como matéria-prima pós-consumo.

Para Jimenez *et al.* (2019) os efeitos das variáveis climáticas, a crescente exigência dos consumidores por produtos sustentáveis e a geração de resíduos que podem impactar negativamente no meio ambiente, se não tratados da forma correta, são problemas enfrentados atualmente pela indústria do plástico.

5.1.2 Resíduos Gerados pela Empresa Gamma

Os entrevistados se referem ainda como um ponto positivo da empresa Gamma, o fato dela não gerar muitos resíduos na sua cadeia produtiva e que segundo eles tudo que não é utilizado é reaproveitado.

Produtos com defeito na área de PEAD são reaproveitados retornando para a linha de produção. Na área de PET, quando uma embalagem apresenta defeito de fabricação é moída e direcionada a comercialização, seja para reciclagem, fábricas de móveis, ou outras. Pois, eles ressaltam que a matéria-prima que utilizam é virgem, portanto de alta qualidade para outras indústrias.

Os entrevistados também acrescentaram que, outros materiais que tem participação na cadeia produtiva da empresa Gamma, como papelão e *pallets* de madeira, são reaproveitados por ela própria ou contam com o envio para empresas que fazem a reciclagem. Afirmam também que não possuem resíduos químicos, pois a matéria-prima utilizada na linha de produção vem pronta para uso, e destacam que não tem tratamento de resíduos químicos por não precisarem, sendo que o óleo das máquinas e o sistema de abastecimento de combustíveis possuem contenção.

Podemos observar o que foi afirmado acima nas falas do GV “Sobre o PET, sabemos que é um produto 100% reciclável, assim como o polietileno (PEAD) também é.” E conforme o DP “A perda que temos de defeitos é moída e vendida para a reciclagem, e viram outros produtos. Tudo que não tem valor agregado para nós é transformado em outro material, não jogamos nada fora” e ele explica com maiores detalhes:

“Na nossa área de PEAD não temos resíduos nenhum, é tudo reaproveitado, uma garrafa que está falha, volta e é refeita. Na parte de PET, quando a garrafa tem problema a gente mói e vende para a reciclagem, vende para fábricas de móveis, para vários outros setores que serão reaproveitados, pois a nossa matéria-prima é virgem. Não temos contaminação do nosso resíduo, papelão é vendido ou mandamos para ser reutilizado, os *pallets* são reaproveitados ou vendidos. A gente não tem muito resíduo, não temos resíduo químico nenhum, tanto é que não temos tratamento de resíduos químicos, porque a gente não precisa. Temos os óleos das máquinas que possuem contenção e o posto de abastecimento que também possui contenção. O resto tudo é reaproveitado” (Diretor de Produção)

Conseguimos constatar que na empresa Gamma, apesar de serem tratados como “vilões” de acordo com o DF, eles não produzem uma quantidade significativa de resíduos sólidos que não possuem direcionamento e não produzem qualquer resíduo líquido ou químico. Todos os

resíduos que produzem, eles conseguem dar uma destinação adequada, com a venda para outras empresas ou reutilização na própria linha de produção da organização.

Diminuir a geração dos resíduos da indústria do plástico, assim como proceder a sua correta destinação são desafios que enfrentamos atualmente, para Bispo *et al.* (2020), são inúmeros os benefícios da reciclagem, tanto ambientais como econômicas. Que vão desde a não contaminação dos aquíferos, do solo e do ar, até a geração de emprego e renda com o trabalho no setor de recuperação, revalorização e comercialização destes resíduos.

Acrescentando a discussão sobre resíduos, conforme os entrevistados a empresa ajuda alguns de seus clientes a destinarem de forma correta os seus produtos, ao receberem estes produtos dos clientes, eles são moídos e enviado para a reciclagem e de que há o interessa da empresa na utilização de materiais reciclados, apesar da falta de oferta. Nas palavras dos entrevistados:

“Este trabalho de reciclagem é feito até mesmo com as garrafas que alguns clientes mandam para a gente e aqui damos uma destinação correta. Vendendo para quem utiliza produtos reciclados, o que não é o nosso caso, já que trabalhamos com material 100% virgem. Até por uma questão de oferta de mercado, já que não existe a disponibilidade de material reciclado em grandes quantidades. Então nós recolhemos o material enviados pelos clientes, fazemos a moagem e revendemos ou repassamos para quem dá o direcionamento ou para quem faz o reúso” (Gerente de Vendas)

“O plástico precisa voltar para a cadeia produtiva, ele não precisa ser jogado fora. Nossa cadeia precisa de plástico, nós compramos caro o material em vez de reciclar. Ele não precisa ficar anos na natureza, sendo que pode ser retornado e virar uma garrafa de novo. [...] Existe uma pressão (da sociedade) adequada, ela precisa realmente existir, estes programas de logística reversa só vem para nos ajudar. Entendemos que nós precisamos produzir e este plástico precisa retornar para a indústria e ser refeito, é uma pressão muito justa. Não é uma preocupação do mercado de plástico (a pressão), ela é uma aliada para mostrar o quanto o plástico é importante e que é necessário saber utilizá-lo” (Diretor Financeiro)

Este processo de recebimento dos resíduos de outros participantes da cadeia de suprimentos é chamado de logística reversa. Para Leite (2017), a logística reversa, é um processo em que produtos com pouco uso após a venda, com o ciclo de vida útil ampliado ou após a finalização de sua vida útil, voltam ao ciclo produtivo. Com essa volta, os produtos conseguem readquirir valor para o seu mercado original ou secundários, através do reaproveitamento de suas características originais, componentes ou materiais.

Ainda segundo Leite (2017) a empresa pode agregar valor para o cliente utilizando a logística reversa durante o pós-venda. Pois, ao receber produtos que o cliente não deseja, seja por razões comerciais, defeitos, erros de processamento, avarias no transporte, falhas entre

outros, a empresa pode aumentar o valor percebido pelo cliente seja pela prestação de um serviço, redução de custo financeiro, possibilidade de problemas legais ou ambientais.

De acordo com o que foi relatado constatamos que há o interesse da empresa em utilizar o material reciclado em sua cadeia produtiva, já que pode haver uma redução do custo de matéria-prima e podem ajudar a melhorar a imagem que as pessoas tem da indústria do plástico. Porém, não existe uma oferta de produtos reciclados grande o suficiente para atender a demanda de uma empresa do tamanho da Gamma, por isso eles fazem o direcionamento do material que eles tratam (moem) para outras organizações que podem utilizar este insumo. Eles não mencionaram se utilizam este processo para conseguirem alguma vantagem competitiva, mas, ao receberem os produtos e darem a destinação correta eles entregam maior valor para os seus clientes, o que é provavelmente percebido pelos mesmos.

5.1.3 Outras ações da empresa Gamma

Além do que foi citado acima a empresa realiza algumas outras ações em relação ao meio ambiente e a sustentabilidade. Foram citadas preocupações em comprar apenas de empresas que cumprem a regulamentação ambiental, exemplificadas pelas falas do GC “Nos preocupamos com nossos fornecedores, nós compramos de empresas que seguem todas as diretrizes do mercado nacional”.

Foi relatada também a utilização de energia renovável na sua unidade de produção. De acordo com o GV “Hoje nós temos o Selo Verde, a gente tem energia 100% verde na empresa. Já fazem uns 6 anos que compramos energia do mercado livre, temos o selo verde de energia 100% renovável.” e de acordo com o GC “Somos pioneiros a fabricar as nossas embalagens com energia 100% renovável. Nós estamos sempre buscando inovação e sustentabilidade.”

O selo verde é uma certificação que indica a responsabilidade social da empresa na operação de suas atividades com menor impacto ambiental. Para Tachizawa (2019) o conceito de rotulagem ambiental e a instituição do selo verde para algumas categorias de produtos, são tendências que vieram para ficar.

Atualmente vem aumentando no Brasil o número de empresas que utilizam medidas de gestão ambiental, uma das razões para tal comportamento, segundo Tachizawa (2019), são as cobranças da sociedade em relação a um posicionamento mais firme das empresas quanto a proteção ao meio ambiente. O autor continua ao dizer que, são exigidas das organizações novas e melhores atitudes na busca por mais qualidade de vida da população e com isso fazendo com

que os gestores introduzam em suas empresas programas que visam maior consciência ambiental como métodos de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações.

Nas entrevistas os gestores destacam também a preocupação em promover ações junto à comunidade local, incentivando a reciclagem do plástico. Como exemplificado nas palavras do Diretor Financeiro “Temos ações sociais na comunidade, para fazer projetos junto a crianças, somos contribuidores e parceiros da ABRINQ, temos campanhas com ideias para reciclagem e reutilização de garrafas PET, que contam com premiações”

Observamos que os entrevistados afirmam que a empresa segue a legislação ambiental vigente, se preocupa em utilizar medidas de diminuição dos impactos ao meio ambiente ao utilizar energia renovável e buscam interagir e conscientizar a sociedade ao seu redor com programas de incentivo a reciclagem e reutilização de garrafas plásticas.

5.2 COMO A EMPRESA LIDA COM OS SEUS FORNECEDORES

Quando questionados sobre como a empresa lida com o poder de barganha dos fornecedores, os entrevistados relataram que os fornecedores detêm um grande poder nas negociações. Mas, eles buscam maneiras de mitigar esse poder utilizando algumas estratégias diferentes, como a negociação de contratos a longo prazo e de grande volume.

5.2.1 Poucos Fornecedores

Por existirem poucas empresas que fornecem nacionalmente o material base para as operações da empresa (PET e PEAD), elas possuem um grande poder de barganha, como diz o DF “estamos em uma cadeia na qual os fornecedores são petroquímicas muito grandes como: Braskem, Dow e PQS (Petroquímica Suape). Existe um ‘triopólio’ dentro deste segmento” e o GV diz o seguinte “são poucos fornecedores, hoje principalmente com o polietileno, estamos na mão de um fornecedor, não temos muito poder sobre eles”.

Segundo uma das 5 forças competitivas de Porter (2008), “O poder de barganha dos fornecedores”, quando se tem fornecedores poderosos eles tendem a capturar mais valor para si, ao cobrar preços mais altos, limitar a qualidade do produto ou transferindo os custos para os outros participantes do setor. Esse tipo de fornecedor pode limitar a lucratividade das organizações que não consegue repassar o aumento de custos para o seu próprio preço. Podemos observar a aplicabilidade desta força de Porter por: as empresas serem poucas e constituírem um “triopólio”; as fornecedoras não são muito dependentes da empresa Gamma para sua receita,

já que o mercado é grande; a empresa teria custos astronômicos para mudar de fornecedores, já que a sua produção industrial está voltada para o uso de PET e PEAD e teriam que substituir seu maquinário.

Sobral e Peci (2013) e Barney e Hesterly (2017) concordam, ao relatarem que os fornecedores, quando são pouco numerosos e oferecem um produto importante para a operação da organização, eles detêm um grande poder de barganha em relação a seus clientes, podendo reduzir o lucro potencial das empresas.

5.2.2 Estratégias para lidar com os fornecedores

Para superar essas adversidades os gestores da empresa Gamma desenvolveram algumas estratégias. Uma delas foi a negociação de contratos de fornecimento de longo prazo, o que gera uma maior previsibilidade dos custos para a empresa, segundo o DF “o que nós trabalhamos para mitigar estes efeitos do superpoder que eles (fornecedores) tem, é a assinatura de contratos de longo prazo, onde não passamos por uma oscilação muito grande de preços” e do GC “nós sempre negociamos, brigamos por preço, vamos brigar por melhores condições, mas, uma vez fechado somos comprometidos”, o DP adiciona “o meu sócio, por exemplo, é esperto ao comprar matéria-prima, compramos tão bem que às vezes, até revendemos para alguns clientes”.

Outra estratégia, possibilitada pelo tamanho da empresa e pela quantidade de material transformado, é a compra de grandes volumes de matéria-prima, o que reduz o seu preço. De acordo com o GV “estamos atravessando uma fase de grandes volumes de compra, por que, nós estamos fazendo o beneficiamento de muito plástico” e o GC “estamos em um ponto de respeito a nível nacional, temos uma facilidade muito grande (na compra) pelo tamanho da empresa” e ele acrescenta “nós somos excelentes compradores”.

Para Porter (2008), quando em um cenário em que existe um grande poder de barganha nas mãos dos fornecedores, como é o caso da empresa Gamma, é possível mitigar os efeitos deste poder quando a empresa cliente é grande o suficiente para representar uma parcela significativa das vendas do fornecedor. A empresa Gamma é uma empresa que transforma uma grande quantidade de material plástico e por isso consegue negociar melhores condições com os fornecedores, como exemplificado nas falas acima.

Existe também a estratégia de buscar fornecedores internacionais, quando há algum problema de abastecimento ou uma alta repentina no preço dos materiais nacionais. O GV diz que “no momento de crise que tivemos a pouco tempo com o PET, nós conseguimos um

corredor de importação de resina, compramos do Vietnã e de Omã” e o DP acrescenta “nós compramos da Ásia e da Arábia onde tiver preço e qualidade a gente compra”. Porém, estes canais de fornecimento internacionais nem sempre são vantajosos, pois, detém um custo logístico maior e em muitos casos devem pagar altas taxas de importação, o GV diz:

“Conseguimos nos manter abastecidos, mas não chegaram mais baratos, o custo foi o mesmo. Nós temos no Brasil uma política muito paternalista quanto a isso, eles taxam muito as importações, o que lá fora tem um custo muito menor, aqui chega em um preço sem muita competitividade com o produto nacional e não temos muito poder de barganha.” Gerente de Vendas

Apesar de não serem vantajosos para a empresa Gamma, em situações normais na cadeia produtiva pelo seu alto custo de transporte e importação, o uso destes canais alternativos de fornecimento ajudaram a empresa a cumprir seus objetivos em um período de crise mundial de abastecimento de materiais plásticos, que foi a pandemia de COVID-19 (BECKER, 2019). A empresa Gamma agiu de acordo com outras empresas nacionais (QUINTELA *et al.*, 2021) ao desenvolver estratégias para se manter abastecida durante este período em que houve disrupções na cadeia mundial de suprimentos e manter seus compromissos com os seus clientes, protegendo assim a sua participação no mercado.

5.3 COMO A EMPRESA LIDA COM SEUS CLIENTES

Quando confrontados como a questão de como a organização administra a sua relação com os seus clientes, os entrevistados afirmam que se apresentam como uma empresa flexível, que buscam resolver os problemas de seus clientes, utilizam de algumas estratégias diferentes para a captação de novos clientes e procuram um contato mais pessoal com os mesmos.

5.3.1 Relacionamento com os clientes

A empresa Gamma busca, além de vender os seus produtos para os seus clientes, entregar mais valor para o seu consumidor, ao ter um relacionamento além das vendas. Um exemplo disso é ao ajudar clientes a montarem a suas linhas de produção, fazendo visitas técnicas para assegurar o melhor produto para os clientes e até mesmo os aconselhar para a utilização de maquinas mais efetivas para o seu setor de produção. De acordo com DF “quando nós fomos à fábrica do cliente, em uma espécie de visita técnica e notamos que ele não possuía uma envasadora adequada para laticínios e sim para refrigerantes”, o mesmo acrescenta “existe

um *know how* em fazer garrafas [...] e podemos auxiliar o cliente na operação dele”, o DP complementa com “é aquele negócio, de vender mais que embalagens, vai além das embalagens. Cliente satisfeito volta [...] as vezes o problema nem é nosso, é na máquina dele e a gente abraça a causa” e o GV adiciona com “se tem algum problema a gente vai in loco para verificar a linha de produção do cliente, a linha de envase, a linha de rotulagem, onde estiver o problema gostamos de acompanhar in loco”. O Gerente de Vendas também acredita que o contato pessoal com os clientes é importante para a condução do relacionamento entre eles:

“De nossa parte, eu particularmente, buscamos o contato pessoal, acho que mesmo que ainda estejamos em um mundo muito moderno, uma reunião presencial, uma presença em pessoa para lidar e ter um relacionamento comercial com a outra pessoa é muito importante”. (Gerente de Vendas)

Conforme Kotler e Keller (2019) a criação de um relacionamento com os clientes pode levar a empresa a ter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, pois, os clientes de hoje em dia preferem ter um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, para que possam ajudá-los a resolver problemas. A empresa Gamma ao realizar as ações descritas acima ela pode aumentar a entrega de valor para o cliente e o fidelizar para a empresa. Las Casas (2011) p.156 concorda ao afirmar que, “o marketing de relacionamentos é uma proposta de manter clientes satisfeitos antes, durante e depois de se realizar uma venda”. As ações da empresa Gamma junto aos clientes serão discutidas mais a fundo em um próximo tópico, quando formos falar sobre vantagens da empresa sobre seus concorrentes.

5.3.2 Atração de novos clientes

Para atrair novos clientes a empresa conta com alguns meios diferentes, eles incluem a indicação por outros clientes, anúncios feitos pela internet e por revistas especializadas, levantamento de possíveis clientes e o uso de parceiros.

Podemos observar exemplos destas decisões estratégicas nas falas do GV ao dizer que, “Somos procurados muitas vezes por indicação, recebemos muitas indicações de clientes (para que os clientes os procurem)” e de que “há a procura também pela internet, o que acontece muito”.

Segundo Las Casas (2019) a indicação de seus produtos por clientes antigos, para novos clientes, é uma boa métrica para saber que há uma fidelização do seu mercado consumidor, ele

adiciona que ao receberem indicações de alguém que já conhecem, os potenciais novos clientes costumam ficar mais seguros em relação à realização de uma transação comercial.

Ishi e Kikumori (2023), concordam ao dizer que as indicações, ou *word of mouth* (boca a boca), exercem muita influência no processo de decisão de compra, eles destacam que em ambientes muito competitivos empresas costumam selecionar seus fornecedores com base em referências. Comentaram também que, a disseminação desta forma de comunicação permite a formação de relacionamentos mais próximos entre fornecedores e seus clientes, já que quando este relacionamento é feito entre organizações que possuem um alto nível de especialização é reduzido a chance de haver uma troca de fornecedores.

A empresa também busca de forma ativa o contato com os clientes, através de indicação para eles entrarem em contato com clientes, fazem um levantamento usando a internet e por telefone por potenciais novos consumidores e quando encontrados eles buscam fazer uma visita presencial para conhecer a operação do cliente. Nas palavras do Gerente de Vendas:

“Das formas mais variadas que nós buscamos, seja indicação (para eles entrarem em contato com o cliente), consulta de internet e o telefone em que o nosso *call-center* que faz a busca. Vamos prospectando negócios, vamos fazendo isso, fazendo um levantamento de potenciais negócios, agendando para que seja feita uma visita presencial no cliente, nós temos um leque grande de opções.” (Gerente de Vendas)

Este tipo de comunicação com o consumidor é chamada por Kotler e Keller (2019) de Marketing Multicanal, que é um sistema em que a empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para atingir os seus consumidores. Observamos que a empresa Gamma utiliza deste sistema ao ter mais de duas formas para se comunicar com os seus clientes, a empresa utiliza a internet, o telefone e indicações. E busca, através destes canais de comunicação, iniciar um relacionamento de negócios com potenciais novos clientes.

Em relação ao uso de parceiros, eles geralmente são empresas que trabalham com outros tipos de embalagem e já possuem uma certa penetração com possíveis clientes, eles são abordados para oferecerem os produtos da Empresa Gamma, e com isso podem aumentar o seu portfólio. Em relação a estratégia de formação de parcerias, o Gerente de Vendas discorre com:

“Nós temos ações direcionadas pelo setor comercial, voltadas a parcerias. A empresa não tem vendedores internos com carteira assinada [...]. Sabemos onde estão os clientes que precisamos atender [...]. Buscamos parceiros que já tem uma penetração com clientes específicos que tenhamos vontade de trabalhar e buscamos uma parceria. As vezes o parceiro trabalha com outro tipo de embalagem, como rótulos e sacos plásticos, e buscamos parceria para ele levar a nossa embalagem, que é garrafa, para esse cliente. Além de o parceiro oferecer o dele, ele aumenta o portfólio (próprio) e pela facilidade dele estar inserido como um fornecedor (do potencial cliente) facilita a nossa entrada. Fazemos isso no Brasil inteiro.” (Gerente de Vendas)

Kotler e Keller (2019) argumentam que, é muito difícil atingir posições de liderança sem a realização de alianças estratégicas. Observamos na empresa Gamma, que ao buscarem parceiros comerciais no ambiente específico da organização, ocorre a implementação de alianças promocionais, o que é definido como quando uma empresa concorda em promover um produto de outra empresa. Neste caso são citadas parcerias com empresas complementares aos produtos oferecidos pela empresa Gamma, que produzem rótulos e sacolas. Os mesmos parceiros oferecem para a empresa uma vantagem competitiva, já que possuem uma penetração em um mercado de interesse para a organização estudada, eles podem fazer a ligação entre a Gamma e este potencial novo cliente. E para os parceiros é vantajoso o aumento de seu portfólio.

5.3.3 Poder de Barganha dos Clientes

Podemos observar que uma das forças de Porter (2008), “O Poder de Barganha dos Clientes”, consegue ser aplicada no caso da empresa Gamma, pois, há uma certa padronização e poucas diferenças entre os produtos da empresa e de seus concorrentes. Assim, permitindo aos clientes terem poder de negociação com diferentes organizações ao mesmo tempo, e com isso tentar um preço mais baixo. Fato exemplificado pela fala do GV:

“Posso dizer que dentro do nosso mercado a diferenciação do nosso produto e para um concorrente é muito pequena. Por exemplo, quem trabalha com garrafas para produtos de limpeza, os preços vão se equivaler muito, não tem tanta diferença.”
Gerente de Vendas

Esta força de Porter, também pode ser observada quando existe a possibilidade da utilização de produtos substituíveis a produtos de plástico, como garrafas de vidro, embalagens de papelão ou alumínio.

5.4 COMO A EMPRESA LIDA COM OS CONCORRENTES.

Quando questionados sobre como a empresa busca obter vantagens competitivas e neutralizar os seus concorrentes, os entrevistados relataram alguns meios em que conseguem ser competitivos no mercado. Comentaram que as boas negociações de matéria-prima e de combustíveis os ajudam a manter o preço de seus produtos competitivos, mencionaram que

possuem muitos produtos diferentes em seu portfólio e que conseguem atender diferentes tipos de clientes e que um diferencial da empresa é o oferecimento de um bom atendimento para os seus clientes.

5.4.1 - Vantagens nos custos da empresa.

Como já mencionado acima no tópico sobre como lidar com fornecedores, a empresa Gamma possui uma capacidade de negociação ótima com os seus fornecedores, apesar de serem apenas 3 em um mercado nacional grande, a Gamma consegue preços competitivos de matéria-prima. Outra forma que os gestores da empresa conseguem manter os seus custos baixos, é através do uso de estratégias que diminuem os gastos com combustíveis, estas estratégias serão detalhadas em outro tópico sobre as operações e produção da empresa Gamma. Eles utilizam também, a implementação de novas tecnologias para aumentar a eficiência na linha de produção, que também serão detalhadas no tópico sobre as operações e produção da empresa.

Estas vantagens competitivas que a empresa possui, lhe permite a diminuição dos custos operacionais da organização e o aumento da eficiência na produção. De acordo com o DP “comprar bem para ter preço (bom)”, o DF adiciona “a nossa vantagem competitiva hoje vai ser austeridade de custos”. Porém, apesar de conseguirem um ter um preço competitivo, este preço não é muito diferente do praticado no mercado, como exemplificado nas falas do GV “os preços vão se equivaler muito, não tem tanta diferença” e nas palavras do Gerente de Compras:

“É extremamente estratégico conquistar um cliente, não de uma maneira sintética, jogando o preço do produto lá pra baixo (de forma) em que não consiga manter. Você vai oferecer um preço que se consiga manter (o preço) de forma saudável” (Gerente de Compras).

Podemos observar que apesar de usarem alguns conceitos da estratégia de Liderança em Custos de Porter (1980) como: a redução dos custos de produção, negociação de preços mais baixos com os fornecedores e o uso de tecnologia para aumentar a eficiência da produção. Esta redução não é repassada integralmente para o preço final dos produtos da empresa, de forma que o preço dos seus produtos não possuem uma diferença muito grande em relação aos dos concorrentes. Com isso, constatamos que a empresa Gamma usa alguns dos conceitos da Liderança de Custos de Porter (1980), mas, não é o preço de seu produto que oferece a empresa Gamma a sua maior vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

5.4.2 - Variedade de produtos no seu portfólio

Nos relatos dos entrevistados foi constatado que eles possuem uma grande variedade de produtos que podem ser oferecidos aos seus clientes. Eles afirmaram que na indústria de garrafas plásticas geralmente ocorre uma maior especialização das empresas em apenas um segmento, sendo portanto menos flexíveis ao mercado e às necessidades dos clientes. O GC relata que “temos aqui hoje uma gama muito grande de produtos, que permite que a gente surfe em vários nichos de mercado”, já o Diretor Financeiro da empresa Gamma relata:

“O segmento de embalagens é bem engessado, a nossa flexibilidade por atuar em mais segmentos, por exemplo, conseguimos diversificar e nos considerar flexíveis. [...] Os seguimentos (que atuam) seriam: laticínio, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, a parte sanitária e pequenos fabricantes mais especializados.” (Diretor Financeiro)

E o Diretor de Produção acrescenta:

“Estamos procurando atender a todos os seguimentos, antigamente buscávamos trabalhar com água mineral, com produtos mais ligados à água.[...] Partimos para alcoólicos, soros fisiológicos, detergentes, água sanitária, limpeza, laticínios, iogurte em PET e PEAD, entre outros. Começamos a empresa com PET fazendo (garrafas de) água mineral e hoje temos um leque bem grande” (Diretor de Produção)

O aumento da quantidade de segmentos atingidos pela organização, pode mudar a ordem de importância destes segmentos para a empresa, como podemos observar na fala do DP “(o setor de) água mineral é o nosso menor item hoje”, o que significa que os outros setores que a empresa buscou atender diminuiu a importância do setor original em que operam desde a sua fundação, neste caso garrafas para água mineral.

Para Kotler e Armstrong (2014), uma linha de produtos é um grupo de produtos parecidos entre si, que dividem características comuns e são comercializados para grupos parecidos de clientes em uma mesma faixa de preço. Eles estabelecem que uma empresa pode expandir a sua linha de produtos por alguns motivos diferentes, como conquistar lucros adicionais, satisfazer os revendedores, utilizar capacidade de produção em excesso, assumir a liderança como uma empresa com linha completa e preencher lacunas para afastar concorrentes.

Masiero (2013) acrescenta que uma linha de produção que pode ser considerada flexível, é aquela em que é possível fazer mudanças sem dificuldades no sistema de produção para criar linhas de produtos novas ou diferentes, visando atender o mercado consumidor.

Conseguimos observar alguns destes aspectos na empresa Gamma, por exemplo, o processo de produção de toda a linha de produtos da empresa é muito parecida, ao utilizarem

uma máquina de sopro para moldar uma embalagem de PET ou PEAD, conforme dito pelo DP “Nosso trajeto sempre foi focado no sopro, no PET e PEAD. O que muda é o que você vai soprar (modelo da embalagem), o procedimento é o mesmo, a única mudança nas máquinas são os moldes”. Assim a empresa tem facilidade em utilizar toda sua capacidade produtiva para atender diferentes mercados. Também há a tentativa de assumir um papel de liderança, de acordo com o GV “hoje estamos despontando no cenário nacional para, por exemplo, no setor de laticínios devemos estar entre os três maiores do país, no setor sanitário talvez já estejamos entre as três maiores do Brasil.”

Segundo Sobral e Peci (2013) uma empresa com uma produção flexível, pode utilizar esta flexibilidade de duas formas diferentes, a flexibilidade de produtos e de volumes. Podemos observar as duas na empresa Gamma, já que eles conseguem facilmente mudar a sua linha de produção para atender a demanda de diferentes tipos de produtos e eles podem adequar a quantidade produzida conforme a demanda do volume requerido pelo cliente.

Outra vantagem da empresa ter uma linha de produtos mais extensa é em caso de haver alguma crise em algum setor, uma empresa que foque em apenas um tipo de embalagem pode ter dificuldades para superar a adversidade que atinja a sua área de atuação. Já uma empresa com uma linha de produtos maior consegue se adaptar com mais facilidade às mudanças do mercado. Isso é exemplificado pelas falas do DP ao afirmar que:

“Durante a pandemia aumentou muito a demanda de garrafas de álcool, o consumo na área de água mineral e iogurte diminuiu [...] com as escolas paradas, as crianças não recebem merenda, que é um mercado consumidor grande de iogurte [...] com hotéis fechados, tudo limitado, não tem carnaval e com o calor que estava fazendo não tínhamos a demanda normal para água mineral. [...] Tivemos que correr atrás de outros clientes como, por exemplo, do mercado de álcool e produtos de limpeza, que teve aumento da procura.” (Diretor de Produção)

O DF acrescenta ao assunto quando relata que durante a pandemia, “acabou diminuindo a busca pelo supérfluo, como iogurte. Quando o dinheiro está muito contado a pessoa não vai ao supermercado comprar um iogurte”.

Para Kang, Diao e Zanini (2021) em um momento de crise, como a pandemia, os gestores devem agir rapidamente para adequar a sua linha de produção com o intuito de atender a demanda de seus clientes por produtos diferentes do que é normalmente produzido. Conseguirmos perceber que ao diminuir a procura de alguns produtos (água mineral e iogurte) por conta da pandemia de COVID-19, a empresa Gamma conseguiu realocar a sua produção para atender a uma nova demanda do mercado, de garrafas para álcool, e não teve um grande

impacto na sua geração de receita, diferente do que possa ter ocorrido com concorrentes com maior especialização em apenas um setor.

5.4.3 - Atendimento ao cliente

Como mencionado no tópico sobre o relacionamento com o cliente, a empresa Gamma possui um diferencial em relação aos seus concorrentes, ao possuir uma estratégia de relacionamento com os clientes bem desenvolvida. Aqui iremos analisar como este relacionamento pode criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Em todas as entrevistas um fator comum citado por todos os entrevistados foi que o relacionamento com os clientes é um grande diferencial para a empresa Gamma, fato exemplificado no slogan da empresa “É muito mais que embalagens”, que foi repetido múltiplas vezes durante as entrevistas. Como exemplo podemos utilizar as falas do DP ao dizer que:

“O tratamento dos clientes também é importante. Saber tratar os clientes grandes e pequenos com respeito. O pós-venda também é algo importante, quem manda na empresa são os clientes, nós os tratamos bem. Somos diferenciados ao comprar e vender, é muito mais que embalagens” Diretor de Produção

O mesmo DP adiciona que, “cliente satisfeito volta, ajudamos os clientes na medida do possível” e de acordo com o GC, “é extremamente estratégico conquistar um cliente” e acrescenta:

“Hoje a empresa é vista como uma das maiores empresas de plástico no Brasil, (é) super elogiada. A gente tem clientes novos, que adquirimos há pouco tempo, que fazem elogios a nós, aos nossos motoristas e entregadores. São pessoas que se encantam com o produto que a empresa fornece, com o comprometimento, o prazo de entrega, a qualidade.” (Gerente de Compras)

O GV comenta que “Esse acompanhamento de perto da parte de pós-venda eu acho um ponto forte” e “o pós-venda diferenciado é o que eu acho ser o que temos de melhor, o trabalho de pós-venda e atendimento”, ele acrescenta:

“Vender é fácil, agora você manter o cliente ativo que é o mais difícil, temos clientes desde o início da fábrica, dificilmente o cliente irá sair da nossa carteira sem o nosso conhecimento, sem ter a oportunidade de rever algum problema que possa ter acontecido.[...] Acredito que o maior diferencial seja o pós-venda, sabemos que o preço também é importante. Mas, já faz algum tempo que entendemos que no mercado, em nível geral, o preço nunca foi o principal atrativo para o cliente comprar e que o pós-venda no nosso setor é muito importante. Não podemos deixar de ter um preço competitivo, se eu não for competitivo posso não conseguir vender na primeira vez, depois que conseguimos obter o cliente para a nossa carteira, tenho certeza que o pós-venda faz muita diferença” Gerente de Vendas

Nó tópicu acima sobre relacionamento com os clientes, já foram citadas as opiniões de Las Casas (2011) e Kotler e Keller (2019), sobre a importância do relacionamento com o consumidor para ter uma maior entrega de valor para os seus clientes e assim conseguir uma vantagem competitiva. Sobre o serviço de pós-vendas, Las Casas (2019) afirma que, após aceitar e fechar uma venda é a hora da concretização de tudo que foi prometido durante a negociação, devem ser cumpridas todas as garantias e promessas feitas, para não ocorrer uma diminuição da credibilidade da empresa. Podemos observar que a empresa Gamma cumpre estes requisitos, ao lembrarmos das falas dos entrevistados em relação aos elogios que os funcionários receberam dos clientes e pela quantidade de recomendações feitas pelos clientes da empresa para outros potenciais novos clientes.

Ao propor a estratégia genérica da Diferenciação, Porter (1980), descreveu que usuários desta estratégia teriam algo que faria o seu produto se destacar dos concorrentes, seja em atributos, design, qualidade, funcionalidade ou outro fator que seja valorizado pelos clientes. Na empresa Gamma identificamos que, o bom atendimento ao consumidor é bem valorizado pelos clientes e não é muito explorado pelos seus concorrentes, como podemos observar nas palavras do Gerente de Vendas:

“A gente tem um trabalho diferencial da Gamma para os outros grandes *players* do nosso segmento, que é o pós-venda, trabalhamos com um pós-venda diferenciado. Geralmente quem trabalha com embalagem, vende, mas não acompanha a produção do cliente, ele não vai ver a linha de produção antes de colocar a garrafa dele, isto a gente faz muito. Tanto antes de colocar em produção quanto depois.” (Gerente de Vendas)

5.4.4 – Rivalidade entre Concorrentes

Conseguimos observar que a força de Porter (2008), “A Rivalidade entre Competidores”, consegue ser aplicada no setor da empresa Gamma, onde há uma certa competição por preços para atrair novos clientes. Por possuírem produtos similares, alguns competidores recorrem à estratégia de baixar os preços para tentar ganhar uma venda e atrair o consumidor, na fala do GC “é extremamente estratégico conquistar um cliente, não de uma maneira sintética, jogando o preço do produto para baixo de forma que não se consiga manter”, como estratégia para combater isso a empresa entrega mais valor para o cliente na forma de um atendimento ao consumidor forte, como foi relatado acima.

5.5 COMO A EMPRESA LIDA COM OS AGENTES DE REGULAÇÃO

Ao serem questionados em como a empresa lida com agentes de regulação como: fiscalização, sindicatos, ONGs, mídia, Ministério do Trabalho, etc. Eles afirmaram que na empresa Gamma sempre ocorrem visitas de órgãos de fiscalização e que eles não encontram problemas nas operações da empresa. Exemplificado nas respostas do GV “O que a gente teve no início foram auditorias, vistorias de agentes sanitários, mas nunca tivemos problemas. Visitas de auditorias e averiguações não eram nada que não estivéssemos preparados”. Os Gerentes de Produção e de Compras adicionam que:

“Não temos problemas com isso não, talvez a nossa concorrência tenha mais problemas com isso, mas a gente não. Aqui está tudo de acordo com o (órgão de controle do) meio ambiente e os com os bombeiros.[...] Na parte governamental, procuramos sempre estar dentro da regulamentação, nossa fábrica é completamente correta, é ecológica, a parte fiscal não tem problemas, ela é totalmente dentro da lei.”
Diretor de Produção

“Fiscalizações nós temos a todo momento, tanto de órgãos governamentais, como bombeiros, órgãos ligados ao meio ambiente e tudo mais que uma grande empresa passa. Nós cumprimos tudo sem problemas, é uma coisa que tem que ser feita”
Gerente de Compras

A única vez que foi relatado problemas, foi em relação ao Ministério do Trabalho, no qual de acordo com a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (8213/91) que determina que empresas com 100 empregados ou mais reservem vagas para Pessoas com Deficiência (PCD) (BRASIL, 2020). Pela lei, a empresa Gamma que possui entre 201 e 500 funcionários, deve reservar 3% de suas vagas para PCD. Porém isso é um problema para a empresa, já que está localizada em um município pequeno e não possui a quantidade de mão de obra necessária para cumprir a legislação. Nas palavras do Diretor Financeiro:

“Às vezes existe um mau entendimento com o Ministério do Trabalho em relação a PCD, em que não temos condições de cumprir uma cota. E o ministério não faz questão nenhuma de entender a dificuldade que é uma empresa desse tamanho estar em uma cidade de 15 mil habitantes e não ter essa mão de obra. Teríamos que trazer de uma cidade maior para trabalhar aqui, o que é completamente inviável. Existem algumas coisas que precisam ser cumpridas e são impossíveis, e os órgãos não possuem sensibilidade nenhuma”

De acordo com a pesquisa de Do Carmo, Gilla e Quiterio (2020), a obrigatoriedade legal é o maior motivador para a inclusão de PCD nas empresas estudadas por eles e a dificuldade de preencher vagas destinadas para as cotas é um problema percebido na maioria delas. Na pesquisa foram relatadas também, que os funcionários PDC demandam atenção especial na

integração e na mobilidade física dentro da empresa. Foi notado também por Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) que a baixa qualificação de muitos dos candidatos a vagas PCD é um empecilho para gestores conseguirem cumprir a legislação, e terem ao mesmo tempo, um funcionário que possa contribuir efetivamente para o desenvolvimento da organização. Ambos os artigos apontam a falta de assistência governamental à integração de PCD ao mercado de trabalho, seja ao oferecer meios destas pessoas se qualificarem profissionalmente ou em formas de subsídios, ou treinamentos para as empresas que os receberem conseguirem se adaptar.

5.6 O QUE MAIS A EMPRESA TEM FEITO NAS ÁREAS FUNCIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

5.6.1 Marketing

Além das ações citadas acima, como a gestão do relacionamento com os clientes e os métodos utilizados para a atração de novos consumidores, a empresa Gamma emprega algumas outras atividades na área de marketing voltados a divulgação de seus produtos e sua marca.

De acordo com os entrevistados, eles estão fazendo mudanças na comunicação visual da empresa, que já conta com um novo logo, e pretendem aumentar a divulgação da marca ao utilizar os caminhões da empresa como meios de divulgação. Como atuam em um mercado B2B não há a necessidade de divulgação em massa de seus produtos, o que eles fazem é a expansão da divulgação da empresa em redes sociais, divulgação em revistas especializadas no setor e em feiras de negócios ligadas às áreas em que atuam. Podemos exemplificar estas ações com as falas do DF “Por exemplo a pouco tempo fomos para as redes sociais.[...] Atuamos pontualmente em revistas especializadas e recentemente participamos de uma feira, a Minas Láctea, que é uma feira voltada ao mercado de laticínios.” e de acordo com o GV:

“Agora a gente está trabalhando mais pesado na área de marketing. A mudança do logo, que demorou um pouco, já mudamos. As redes sociais estão ativas, vamos mudar o site e a comunicação visual vai mudar. Na nossa frota toda, que temos 40 caminhões, iremos colocar essa nova comunicação visual, eles serão 40 outdoors para a empresa. Nós atuamos bem segmentados, divulgamos em revistas especializadas em plásticos, ou em laticínios, mídias especializadas em produtos de limpeza, seja uma feira ou uma exposição, tudo muito segmentado.” (Gerente de Vendas)

Segundo Las Casas (2019) o mercado B2B possui algumas características diferentes em relação ao mercado consumidor comum. Ele afirma que os compradores geralmente são mais

bem informados sobre o que querem, e possuem uma ferramenta de fácil acesso para comparar diferentes vendedores, que é a internet. O autor acrescenta que neste tipo de operação há a necessidade da compra, o cliente não está procurando por consumismo e sim por precisar do produto para o seu negócio e que os vendedores devem conhecer bem seus produtos para passarem uma boa impressão para os consumidores.

A empresa Gamma, ao utilizar métodos de divulgação mais especializados em seu setor, busca se comunicar com estes consumidores que são informados e sabem o que querem. A decisão de expandir a presença online também ajuda a empresa em se comunicar com este tipo de consumidor, que geralmente busca mais informações sobre o produto que está adquirindo e a internet é um bom local para se colocar muitas informações que possam ser úteis para o potencial novo cliente.

5.6.2 Produção e Operações

Quando questionados sobre o que acreditam que tenha sido feito de mais impactante nas áreas de produção e operações da empresa Gamma, os entrevistados relataram algumas das ações e estratégias empregadas. A empresa passa por constantes ampliações e atualizações tecnológicas do maquinário pertencente a sua linha de produção, a criação de setores de manutenção dentro da empresa, o armazenamento de combustíveis nas dependências da organização, a expansão da capacidade de produção com a futura ampliação do parque industrial da empresa e a implementação de um novo modelo de produção chamado de *Lean Manufacturing*.

5.6.2.1 Ampliação e evolução das linhas de produção

Desde a fundação da empresa Gamma, a sua linha de produção vem sofrendo alterações à medida que há uma expansão de suas operações no segmento de garrafas plásticas. Estas alterações estão geralmente relacionadas ao aumento da capacidade de produção da empresa, com a aquisição de novas máquinas em vista de compor novas linhas de produção, para atender à crescente demanda do mercado. Nas palavras do entrevistados:

“Nos últimos anos houve um processo de investimento em equipamentos e máquinas. [...] Somos uma indústria com a produção tecnologicamente atualizada, temos equipamentos com um média de vida de um ano e meio. Sendo então uma indústria muito atualizada” (Diretor Financeiro)

“Passamos por um processo de investimento contínuo na empresa, ou seja, todo capital que ela produz é reinvestido na própria empresa. Seja na aquisição de novas máquinas, na troca de equipamentos ou no aumento da área construída.[...] Iremos receber mais uma linha (de produção), uma máquina nova e uma sopradora nova” (Gerente de Vendas)

“Nós fomos entrando no mercado e tínhamos que aumentar cada vez mais a nossa oferta (de produtos) para suprir a demanda que o mercado possuía. Uma máquina não suportava (a demanda), então adquiríamos a segunda, a terceira e assim por diante.[...] Começamos com uma máquina e hoje temos mais de 40.[...] Fomos comprando mais máquinas para suprir essa demanda e estamos comprando mais até hoje. Sempre modernizando as máquinas, os compressores, buscamos evoluir.” (Diretor de Produção)

Podemos observar que a empresa foi aumentando a sua capacidade de produção em paralelo ao aumento da demanda do mercado. Segundo Barney e Hesterly (2017) uma empresa que consegue aumentar a sua capacidade produtiva pode conseguir menores custos de produção do que empresas menores. Chamado de economia de escala, este conceito está associado a diminuição do custo médio do produto, à medida que o volume de produção aumenta, no qual os custos fixos da organização são divididos por uma quantidade maior de produtos, assim reduzindo o seu custo unitário. Além disso, os autores acrescentam que, uma empresa com altos níveis produtivos consegue implementar em sua linha de produção equipamentos mais especializados, em que seus concorrentes menores não têm condições de adquirir.

Durante o processo de expansão da linha de produção a Gamma incorporou no seu processo de transformação de plástico não apenas uma maior quantidade de máquinas, a empresa também buscou um avanço tecnológico para suas operações.

Este avanço é representado pela introdução de compressores de ar que não utilizam óleo ao serem usados para soprarem as embalagens e eles também possuem elementos do conceito de Indústria 4.0. Sobre a implementação destes novos compressores de ar que não utilizam óleo e possuem elementos da Indústria 4.0 o Gerente Vendas e o Diretor Financeiro disseram que:

“Já fazem alguns anos que somos a única empresa com capital nacional que trabalha com (o setor de transformação por) sopro sem nenhuma incidência de óleo, por conta de nossos compressores que são livres de óleo.[...] É em parte uma questão ambiental e parte sanitária, pois, se você tem um (compressor de) sopro que utiliza óleo, por mais que você use filtros, consegue passar alguma coisa. Assim o produto final pode ter algum resquício de óleo. [...] com os nossos compressores este risco é zero” (Gerente de Vendas)

“Precisamos de muitos compressores de ar, que é um insumo tão importante quanto energia elétrica. Esta estrutura de produzir o ar comprimido está toda dentro do modelo de Indústria 4.0, em que há um sistema bem sofisticado que é todo gerido por uma empresa de São Paulo. Na qual tem um painel de que de lá eles dão os comandos para a máquina, quando chega o período de manutenção é acionado de lá em que

enviam o técnico para realizar o procedimento (de manutenção). Nós realizamos muito investimento na área de tecnologia e em novos processos.” (Diretor Financeiro)

Ao introduzir estas novas tecnologias ao seu setor produtivo a empresa Gamma consegue ter um maior controle da sua operação ao não perder tempo com maquinário parado aguardando manutenção, já que o momento ideal para a realização de manutenção nos seus compressores é controlado a distância eletronicamente e com menores chances de ocorrerem falhas por negligência.

Conforme James *et al.* (2022) a introdução de conceitos da Indústria 4.0 tem um papel decisivo para a realização de vistorias e manutenções no maquinário das empresas. Eles acrescentam que o monitoramento em tempo real ajuda na prevenção de falhas e leva a redução de custos resultantes do tempo parado de produção, por culpa de quebra das máquinas. Adicionalmente este sistema também ajuda a empresa no planejamento de paradas programadas, para a realização de manutenção preventiva, que podem ser realizadas no período em que causar a menor interrupção na linha de produção da organização.

Em relação ao uso dos compressores que não utilizam óleo para a sua operação. Não foi citado pelos entrevistados se eles usam esta característica de sua linha de produção para aumentar a entrega de valor para os clientes. Já que, ao ser a única empresa com capital nacional do setor que oferece este avanço tecnológico, que não possibilita a contaminação das garrafas produzidas com óleo, seria de interesse da organização utilizar este fator para ganhar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

De acordo com Kotler e Keller (2019), atender apenas as demandas declaradas dos consumidores pode não ser o bastante para assegurar o relacionamento de negócios, as vezes uma empresa deve oferecer algo a mais para conquistar um cliente, como a tecnologia de compressores sem o uso de óleo, que podem ser um fator decisivo para setores que lidam com produtos mais sensíveis à contaminação.

5.6.2.2 Uso de soluções “em casa” para redução de custos operacionais

A empresa Gamma buscou outras soluções para a redução de seus custos operacionais e redução do tempo de máquinas parados. Foram citados pelos entrevistados a criação de um setor de manutenção dentro da empresa e a compra e distribuição de combustíveis para o abastecimento dos seus caminhões.

O setor de manutenção foi criado em busca de diminuir o tempo necessário para o reparo de alguma máquina ou equipamento dentro da empresa, o que antes era levado para uma cidade

vizinha ou até mesmo para outro estado, agora é resolvido na própria organização. De acordo com o Diretor de Produção:

“Temos a capacidade de atender a demanda (de manutenção) da fábrica, qualquer problema é resolvido rapidamente.[...] Nós temos uma tornearia, uma fresadora, eletricitas e mecânicos. O que antes precisávamos de mandar para fora, hoje já resolvemos em casa. Graças a isso temos menos tempo de máquinas paradas, o que antes tínhamos que enviar para as cidades vizinhas ou até para São Paulo, nós arrumamos dentro da fábrica, um molde que quebra, nós mesmos consertamos. [...] Só quando é uma peça é muito complicada e/ou de grande volume que é mandado para fora, o resto se resolve na fábrica mesmo.” (Diretor de Produção)

Podemos observar que ao realizar a manutenção de suas máquinas e equipamentos dentro da própria empresa, é reduzido o tempo em que estes bens ficarão fora de atividade para se deslocarem até um local que possa ser feita a sua manutenção, então aumentando o seu rendimento para a organização e evitando interrupções mais prolongas da linha de produção da empresa.

Para James *et al.* (2022), o uso de tecnologias da Indústria 4.0 pode reduzir o tempo em que equipamento ficarão parados a espera de manutenção, podemos concluir que ao ter uma equipe de manutenção mais tradicional dentro da empresa também é possível colher frutos parecidos com o da implementação deste novo conceito.

Sobre este assunto Portillo, Pérez e Rodríguez (2022) complementam que, o uso de métodos de manutenção, como o implementado pela empresa Gamma, podem reduzir os custos da empresa e aumentar a sua produtividade, sendo necessário que os gestores tenham conhecimento da importância da realização de manutenção preventiva em seus equipamentos.

Outro método adotado pela empresa Gamma para a redução de seus custos operacionais é a compra e distribuição de combustíveis para o abastecimento de sua frota de caminhões e dos seus equipamentos que necessitam deste combustível para operar.

Por ser uma empresa que detém frota própria de caminhões, utilizada para realizar o trabalho logístico de entregar os produtos adquiridos pelos seus clientes, a empresa Gamma depende bastante do preço dos combustíveis para ter um custo de entrega dos produtos competitivo.

Segundo a Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL), os combustíveis podem chegar a compor 40% do custo operacional de logística de uma empresa que fornece este tipo de serviço. Assim, quando há algum aumento no custo dos combustíveis, como o que vem ocorrendo no Brasil (DINIZ, 2022), a organização deve empregar algumas estratégias para conseguirem reduzir este aumento de custos nas suas operações.

A empresa Gamma emprega algumas estratégias visando esta redução de custos, ela busca parcerias com postos de combustíveis para o abastecimento da sua frota, buscam fazer rotas favoráveis para a entrega de seus produtos, montaram uma estrutura de abastecimento dentro da empresa e negociam a compra do insumo diretamente com os fornecedores de combustível. Podemos exemplificar isso com as falas do Diretor Financeiro:

“A nossa maior vantagem competitiva hoje vai ser austeridade em custos [...] em aspectos logísticos, como fazer o custo do nosso quilômetro rodado ser o menor possível dentro do Brasil. Nós utilizamos rotas favoráveis, estamos fazendo parcerias com redes de postos de combustíveis, montamos uma estrutura em que podemos fazer o abastecimento dentro de casa e negociamos da melhor forma o combustível que será usado.” (Diretor Financeiro)

Observamos então, que a empresa Gamma usa de algumas ações estratégicas que buscam reduzir o seu custo com combustíveis no setor logístico da empresa. Como o abastecimento dentro da empresa, parcerias com postos, negociação sem intermediários e diretamente com o fornecedor.

Para Saraiva Júnior e Castro (2022) além do gerenciamento do combustível, é possível diminuir o custo do quilômetro rodado ao melhorar os métodos de controle da frota, tanto na parte da manutenção, quanto no controle do modo de direção dos motoristas, que muitas vezes podem abusar da velocidade e com isso diminuir a eficiência energética do veículo.

A estratégia de uso de rotas favoráveis também foi citado por Sousa Júnior *et al.* (2019) como uma estratégia válida para a redução de custos no transporte, e mencionaram evitar múltiplas viagens para o mesmo destino como forma de evitar mais gastos desnecessários.

5.6.2.3 Expansões e novos processos

Quando questionados sobre o que estão fazendo no setor de operações e produção da empresa os entrevistados declararam estar em processo para implementação de algumas novas ações que irão beneficiar a empresa.

Os participantes da pesquisa relataram que a empresa está em processo de ampliação da área operacional, com a finalização da construção de um novo prédio administrativo, com a construção de novos galpões e novos estacionamentos, além da aquisição de novas máquinas que já foram citadas em um tópico acima. Sobre o processo de expansão do parque fabril o DP informou que:

“Estamos buscando crescer mais a empresa, vamos abrir uma nova área, hoje temos cerca de 8.000m² de área construída, iremos construir mais 2 galpões (um para armazenagem e outro para os compressores), outro estacionamento, estamos investindo em um novo prédio administrativo, ainda estamos crescendo” (Diretor de Produção)

O Gerente de Vendas acrescenta que:

“Hoje temos feito um investimento na parte estrutural da nossa área administrativa, com a finalização de um novo prédio.[...] Nós vamos começar a fazer a terraplanagem para ampliar e mudar o nosso estacionamento. Vamos fazer um novo galpão, por que a nossa matéria acabada ocupa muito volume, então vamos fazer um galpão maior para o armazeno e manutenção de produtos acabados. É uma melhoria contínua dentro do nosso segmento” (Gerente de Vendas)

Para que a empresa continue aumentando a sua capacidade produtiva com a aquisição de novas máquinas, a empresa Gamma precisa de ter espaço físico para a montagem de suas novas linhas de produção e para a armazenagem de seus produtos acabados. Como relatado pelos entrevistados a empresa está expandindo o seu parque fabril com a construção de novos galpões para a armazenagem de produtos e para os compressores utilizados no seu processo produtivo. Além do novo estacionamento, que será utilizado para aumentar a área em que os funcionários podem guardar seus veículos em seus horários de trabalho e para aumentar o espaço em que a empresa pode estacionar os seus caminhões.

Uma outra forma que a empresa busca para conseguir maior produtividade e menos desperdício em suas operações é a adoção de uma nova filosofia de produção, conhecida como *Lean Manufacturing* ou Produção Enxuta.

Este método de produção, nomeado por Womack e Jones (1990), busca a redução de desperdícios nos processos operacionais de uma organização, é baseado em 5 princípios: o valor, identificar o fluxo de valor, fluxo, produção puxada e perfeição.

Os entrevistados relataram que estão em processo de adoção deste sistema de produção com as falas do DP “Estamos implementando o sistema *Lean*, utilizado pela Toyota”, do GV “Estamos implantando o *kaizen*, que é uma filosofia de trabalho da Toyota, que lida com o aumento máximo da produção sem o aumento de custos” e conforme o DF “Estamos implantando a cultura *Lean* com um consultor que vem de São Paulo, ele tem 20 anos de Toyota, estamos trazendo uma visão sobre estes aspectos de organização para dentro de nossos processos”.

Como a empresa ainda não implementou este sistema de produção, os entrevistados não puderam fornecer informações sobre os benefícios que eles conseguiram observar no seu setor

operacional. Porém, podemos observar que em outras empresas conseguiram benefícios ao implementar sistemas de produção que utilizam o método *Lean*.

Em sua pesquisa Burawat (2019) descobriu que para que os métodos de produção *Lean* sejam adotados com sucesso, em uma indústria de transformação como a Gamma, é necessária a cooperação entre todos os membros da equipe de operações da empresa. Em locais onde há uma maior abertura por parte dos funcionários a treinamentos, mentorias e ao compartilhamento de ideias, os gestores costumam ter maior facilidade para adotar o sistema.

Segundo Nassereddine e Wehbe (2018) foram identificados algumas barreiras para a implementação deste sistema em empresas da indústria de plástico. As maiores foram: a falta de planejamento, associado a falta de conhecimento sobre Método *Lean* por parte dos gestores e o constante aumento de requerimentos por parte dos clientes, o que atrapalhava as empresas na hora de diminuir o número desnecessário de processos produtivos na sua linha de produção.

Já Bravo-Paliz e Avilés-Sacoto (2022) descobriram que ao serem implementados em uma indústria de embalagens para alimentos, algumas ferramentas associadas ao método *Lean* proporcionaram um ganho considerável de produtividade para a empresa, ainda mais se utilizados em conjunto com outros sistemas similares.

De acordo com Kumar *et al.* (2023) apesar do aumento do interesse mundial nos conceitos da Indústria 4.0, a sua adoção ainda é muito recente e há uma falta de literatura disponível relatando a sua utilização com outros conceitos de produção mais eficientes. Porém, eles acreditam haver uma sinergia entre as tecnologias da Indústria 4.0 e os princípios que guiam o método *Lean*, apontando para a possibilidade de que estes conceitos sejam usados em conjunto.

5.6.3 Finanças e Controladoria

Quando questionados o que foi feito de mais impactante na área financeira da empresa Gamma, os entrevistados relataram a profissionalização do setor com a contratação de pessoas mais qualificadas para a área, a busca por financiamentos com baixo nível de juros e a adequação da empresa para a realização de auditorias externas.

Quando questionado sobre a profissionalização do setor o Diretor de Produção, citou o trabalho do Diretor Financeiro e de uma equipe contábil na empresa, nas suas palavras de que, “Temos um contador aqui dentro, temos um diretor financeiro, temos uma equipe de contábeis, temos esta equipe para evitar gastos desnecessários” o GV acrescenta que:

“A gestão do nosso diretor financeiro é muito próxima, ele está na fábrica praticamente todos os dias, quando não está aqui ele está fazendo algo para a fábrica, ele é 100% dedicado. Esta parte financeira e fiscal passa muito por ele, a gestão é muito bem controlada, muito bem administrada. A empresa hoje tem uma capacidade financeira que dá muita tranquilidade para a gente trabalhar” (Gerente de Vendas)

De acordo com Sobral e Peci (2013), com a globalização do mundo em que vivemos, o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado a qualidade de sua gestão e que uma boa administração é profissional e técnica. Ao contratar profissionais que possuem o conhecimento necessário em suas áreas de atuação, a empresa Gamma se torna mais preparada para enfrentar os desafios decorrentes do crescimento da empresa.

Em relação a busca por financiamentos o Gerente de Vendas afirmou que a empresa possui financiamentos controlados e com juros baixos, “Possuímos níveis de endividamento muito baixo e controlado, são financiamentos que só são feitos por serem atrativos, pelas taxas de juros baixas”. O Diretor Financeiro acrescentou que a empresa já busca formas de diminuir ainda mais o custo de financiamento e qual será a estratégia que a empresa adotará para tal feito:

“A gente tem produzido, o que a gente chama de uma *compliance* de negócios, a gente está se adequando para uma auditoria de uma das *Big Four*, e nós queremos com isso ter acesso a capital mais barato. Ter uma auditoria profissional e externa para que tenhamos acesso a recursos cada vez mais baratos. Hoje a gente já faz financiamentos indexados a LIBOR, que não há nada mais barato, mas, ainda apenas em algumas operações com lastro internacional. Então, aquilo que a gente não tem lastro internacional, nós precisamos fazer uma captação com recursos internos (dentro do país). Estes recursos internos, nós sabemos que podem melhorar se a gente tiver um selo de uma auditoria externa como a KPMG ou Ernest e Young.” (Diretor Financeiro)

Para Sobral e Peci (2013) a análise de indicadores, como o nível de liquidez e endividamento, pode ajudar a organização por ser uma ferramenta que auxilia o controle da organização em qualquer nível hierárquico ou área funcional. Os administradores dispõem de fontes de pesquisa em que podem comparar os seus indicadores com o desempenho de outras empresas e assim ajustar o que pode estar afetando de forma negativa a empresa ou expandir o que está afetando de forma positiva.

Hoje em dia a empresa Gamma já consegue usufruir de algumas linhas de financiamento com um custo menor para a empresa, como financiamento indexados ao, *London Inter-bank Offered Rate* (LIBOR) ou Taxa Interbancária de Londres, que de acordo com Santos (2020) é uma taxa que leva em consideração o custo de capital entre bancos ingleses e pode ser estimada tanto em períodos futuros quanto em moedas diferentes, sendo usada como referência para a indexação de títulos de dívidas, derivativos e financiamento de imóveis. Porém, de acordo com o Diretor Financeiro, eles conseguem fazer apenas algumas operações que possuem lastros

internacionais com este sistema. Em busca de financiamentos nacionais mais baratos, a empresa está iniciando um processo de *compliance* de negócios.

De acordo com Assi (2018), a adequação de uma empresa com a realização de uma *compliance* de negócios é realizada para que a empresa ajuste seus processos internos visando a legalidade de suas operações e esteja em conformidade com os padrões, leis e conduta de ética específicos do seu setor de operações.

A empresa Gamma pretende com a realização desta *compliance*, além de se conformar com os padrões e leis, adequar a organização para a realização de uma auditoria externa. Esta auditoria será realizada por uma das *Big Four*, ou seja, uma das quatro maiores empresas de auditorias do mundo, compostas por: Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC) e KPMG (BARBOSA, 2022).

A procura por uma das *Big Four* para a realização da auditoria, se dá pela experiência e renome que estas empresas possuem no mercado. Por isso, conforme Barbosa (2022) ao possuir um selo de aprovação de uma auditoria com uma boa reputação, como é o caso com uma das *Big Four*, a empresa Gamma consegue passar para o mercado financeiro uma maior credibilidade. E assim é possível conseguir melhores linhas de financiamento dentro do Brasil.

5.6.4 Recursos Humanos

Foi observado nas entrevistas que a área de recursos humanos (RH) ainda se encontra em construção, acreditamos que pelo rápido crescimento da empresa e a necessidade de atendimento de outras demandas emergenciais, a área de recursos humanos tenha ficado um pouco mais negligenciada, como reconhece o DF “somos deficientes em áreas de recursos humanos”, e segundo o DP “nós temos um departamento de gestão de pessoas, nós estamos estudando investir em um de recursos humanos mesmo.” e conforme o GV “a gestão de pessoas é um item que estamos trabalhando, com a estrutura que estamos construindo, vai melhorar”.

É compartilhada por todos os entrevistados a opinião de que existe uma deficiência e necessidade de melhorar o setor de Recursos Humanos na empresa. Na opinião de Snell, Norris e Bohlander, (2020), cada vez mais, na atualidade, as empresas buscam investir no capital humano, reconhecendo que o seu sucesso depende do bom gerenciamento do talento ou o capital humano, e que apesar de não aparecerem nos balanços patrimoniais das instituições, todo o conhecimento, as habilidades e as aptidões dos funcionários tem enorme valor. O talento em encontrar, contratar e gerenciar pessoas pode potencializar cada vez mais o sucesso das organizações, e tem um enorme valor econômico.

De acordo com Chiavenato (2022) novos conceitos estão surgindo em substituição aos modelos burocráticos de gestão de recursos humanos nas organizações, sendo que na maioria das empresas se utilizam ainda os modelos tradicionais, em seus processos de agregar competências e habilidades, enquanto outras, estão optando por gestões mais modernas e atuais para selecionar seus colaboradores.

Segundo os entrevistados existe a preocupação quanto a maior valorização do setor de RH, estudando-se a implantação de um departamento próprio na nova área administrativa. Mas, fazem questão de destacar, que, apesar das deficiências existe a prática de procurar estar em consonância com a legislação trabalhista e outras normas que regulamentam o setor, “é tudo feito, regulamentação de trabalho tudo que tiver que ser feito, será feito, nós não economizamos”, diz o GC.

Segundo Sobral e Peci (2013) tenha ou não um departamento formal de recursos humanos, os conceitos e teorias da administração de RH são de grande relevância para todos os gerentes e estão presentes em todas as áreas de uma organização. Assim todos os administradores estarão de uma forma ou de outra envolvidos com a gestão dos recursos humanos da organização.

Os entrevistados apontam também a preocupação com os treinamentos motivacionais, “fazemos treinamento não só voltado para a prática em si, mas, treinamento voltado para a área humana [...]nos preocupamos com ações sociais e ações motivacionais”, relata o GC.

Procuram ressaltar nas entrevistas, os benefícios concedidos aos funcionários, como a recente implantação do plano de saúde, plano odontológico, cestas básicas mensais a todos os colaboradores, os planos de incentivos de carreiras e bônus por metas atingidas. Como exemplo podemos utilizar as falas do GC “Recentemente trouxemos o plano médico, estamos sempre buscando um benefício novo”. Já o GV diz “nós temos planos de incentivo, planos de saúde, plano dentário, fornecemos a cesta básica, temos plano de incentivo de alimentação, temos bônus de meta de produção”.

Relatam a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para a área técnica de produção e também para os cargos de níveis mais altos na sua região, e que tiveram que buscar em outras áreas do estado ou até mesmo em outros estados para compor a sua equipe. Segundo Snell, Norris e Bohlander (2020), a era da tecnologia diminuiu o número de cargos que exigiam menor qualificação e aumentou o número dos cargos que exigem uma maior qualificação, onde as responsabilidades se alargam e incluem novas habilidades como planejamento, tomada de decisões e solução de problemas.

Ressaltam que tem poucos problemas com sindicatos e ministério do trabalho pelo fato de seguirem rigorosamente a legislação trabalhista vigente, a não ser uma dificuldade em atingir a meta de contratação de pessoas com deficiência (PCD), pelo fato de não conseguirem identificar candidatos qualificados na cidade. Direta ou indiretamente, as políticas de recursos humanos são influenciadas por forças e fatores ambientais, como legislação vigente, ação de sindicatos, existência ou não de mão de obra local, questões demográficas, econômicas, tecnológicas e outras (SOBRAL; PECCI, 2013).

O Diretor Financeiro ainda comenta sobre como cada gestor é responsável por algumas atribuições do setor de RH, ele diz “nós estamos passando para os gerentes a filosofia de que não adianta ter um departamento de RH, isso vem de cada um dos gestores, que tem a obrigação de fazer o papel do departamento para os seus subordinados”. Sobre esta tendência, Pequeno (2018, p.21) diz o seguinte, “há uma forte tendência de algumas práticas de recursos humanos serem desempenhadas por todos os líderes da organização, criando assim uma corresponsabilidade ou responsabilidade compartilhada”.

Como podemos perceber, a empresa hoje tem a preocupação em buscar pessoas mais comprometidas com a organização, mais capacitadas e busca valorizar mais os seus colaboradores, estando apta a se adaptar as mudanças de maneira flexível, buscando novos processos e formas de operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes e atingir seus objetivos, planejando a implementação de uma gestão de recursos humanos mais eficiente e eficaz.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma era em que se busca equilibrar sustentabilidade socioambiental com conforto, comodidade e qualidade de vida das pessoas, o presente trabalho busca entendimentos sobre a atuação estratégica de uma indústria de beneficiamento de plástico em um contexto desafiador. Trata-se, na realidade, de se focar as decisões estratégicas que são deliberadas pelos principais gestores de uma organização do interior de Minas Gerais, que foram submetidos a uma entrevista em profundidade para revelar ações de conduta mercadológica interessantes sobre o caso investigado.

Em atenção a uma questão-chave, chega-se à conclusão de que a empresa Gamma toma suas decisões estratégicas com base nas tendências e variações do mercado. Todavia, a implementação de um planejamento estratégico sistematizado e orientador dos futuros passos da organização ainda não estava consolidado, dando a entender que a tentativa-e-erro, o acaso e os acontecimentos incertos do ambiente externo ainda tornam a organização em estudo refém de fatores incontroláveis.

Quanto ao objetivo geral do trabalho que foi analisar as decisões estratégicas de uma organização da indústria do plástico no interior de Minas Gerais, têm-se como fato conclusivo que a indústria pesquisada toma decisões estratégicas conforme as contingências do mercado. Neste caso, as oscilações mercadológicas e as demandas dos clientes por seus produtos ditam o modo de como a empresa vai se comportar perante a concorrência e os agentes reguladores. Portanto, impera um modelo de gestão estratégica baseada na abordagem contingencial da Administração.

Especificamente, um objetivo foi verificar a forma da organização manejar a variável ambiental/ecológica na sua relação com o macroambiente. Neste caso, foi verificado que a empresa possui consciência dos danos ambientais causados pelo descarte incorreto de embalagens plásticas no meio ambiente, porém aposta em novas tecnologias e na capacidade de inovação para a resolução desses problemas. Portanto, buscam minimizar os danos causados pela sua organização e ao seu redor evitando gerar resíduos químicos ou líquidos (passivos ambientais).

Os resíduos sólidos são gerados em baixo volume e encaminhados em sua totalidade a uma destinação correta, seja para outras indústrias ou para a reciclagem. Todas as operações da empresa são realizadas utilizando energia 100% renovável, possuindo o selo verde. Promovem o incentivo à reciclagem por meio de campanhas junto a sociedade local e recebem de alguns clientes materiais passíveis de serem reciclados, fazendo o tratamento e a destinação correta.

O segundo objetivo específico foi identificar as ações de atuação estratégica junto ao ambiente específico e/ou de tarefa, neste caso, destaca-se que:

- Fornecedores – Os seus principais fornecedores detêm um grande poder de barganha, por serem apenas três no mercado nacional. As estratégias utilizadas pela empresa para se defenderem desta força dos fornecedores são, a utilização de contratos de longo prazo e a compra em grande volume, gerando respectivamente, maior previsibilidade e menor custo.
- Clientes – A empresa valoriza sobremaneira o relacionamento com os clientes, sendo esta sua principal vantagem competitiva. De forma ativa, o contato com os potenciais clientes é realizado através de redes sociais, anúncios em revistas especializadas, participação em feiras do setor e contato telefônico. Também é utilizado um sistema de parcerias com empresas fornecedoras de outros produtos, como sacolas e rótulos. O contato com potenciais clientes ocorre, além do método ativo, de forma passiva através de indicações de clientes, o que é um indicativo de sua satisfação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.
- Concorrentes – São aplicadas múltiplas estratégias para ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes, como: aquisição de matéria-prima a custos menores; variedade de produtos em seu portfólio; melhor atendimento aos consumidores.
- Agentes de regulação – Cumpre todas a legislação e normas do setor, tendo como ponto deficitário a falta de preenchimento de vagas para pessoas com deficiência (PCD), estabelecidas na legislação vigente.

O terceiro objetivo específico foi o diagnóstico dos fatores mais relevantes quanto a definição de estratégias no nível funcional.

- Marketing – Atualização da identidade visual da empresa e ampliação da presença online.
- Produção e Operações – Aumento da linha de produção de acordo com o aumento da demanda, adoção de novas tecnologias através do conceito de Indústria 4.0, criação de um centro de manutenção interno, ampliação do parque industrial, implementação de uma nova metodologia de produção conhecida como *Lean Manufacturing*.
- Finanças e Controladoria – A profissionalização do setor, com a contratação de diretor financeiro e contador, baixo nível de endividamento, realização de uma *compliance* de negócios para a realização de uma auditoria realizada por uma *Big Four*, com o intuito de obter o seu selo de aprovação com o objetivo de conseguir financiamentos mais atrativos.

- Recursos Humanos – Estuda implementar um departamento de recursos humanos, oferecem incentivos como: plano de saúde, plano odontológico, cestas básicas mensais, bônus por metas atingidas e plano de carreira.

Para a sociedade em geral, este trabalho oferece a perspectiva dos integrantes da empresa possuem consciência em relação aos impactos negativos gerados no meio ambiente pelo descarte inadequado de materiais plástico. Pode ser relevante a setores da sociedade o conhecimento de que existe o interesse da indústria de beneficiamento de plástico, em utilizar matéria-prima oriunda de reciclagem, o que não se concretiza pela falta de oferta suficiente para atender a demanda de uma indústria do tamanho da Gamma.

Assim, a indústria de beneficiamento de plástico pode ser vista como uma aliada na redução da poluição gerada pelos seus produtos, dependendo de pressão da sociedade para a aplicação da legislação vigente para o recolhimento de resíduos plásticos, que podem ser reutilizados pela indústria gerando benefícios a todos.

É importante considerar que para a Ciência da Administração, gerentes e profissionais práticos, este trabalho oferece um conhecimento relevante em como uma organização conseguiu sobreviver e crescer desde a sua criação. A pesquisa também oferece informações de como uma empresa tomou decisões estratégicas durante um período de crise no mercado, a pandemia da COVID-19, lidando com falta de matéria-prima, mudanças na demanda e como o grande portfólio de produtos oferecidos contribuíram para superar o momento de adversidade.

Nesta pesquisa observa-se como fatores limitantes a falta de disponibilidade na agenda do diretor-geral da empresa para ser entrevistado, sendo responsável pelo direcionamento estratégico e tomada de decisões, a sua participação no estudo traria, potencialmente, muitas informações importantes para acrescentar ao desenvolvimento deste trabalho.

Sugere-se para futuras pesquisas, uma análise dos efeitos da integração do sistema de produção *Lean Manufacturing* em conjunto com o conceito da Indústria 4.0. Assim como, podem ser pesquisadas, formas de oferecer à indústria de beneficiamento de plástico, matéria-prima de origem reciclada que possam suprir a demanda de uma produção de grande volume.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AHMAD, Maqsood *et al.* Probing the impact of cognitive heuristics on strategic decision-making during the COVID-19 pandemic: evidence from an emerging economy.

International Journal of Social Economics v. 49, n. 10 , 27 maio 2022. Disponível em: <<https://doi-org.ez25.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJSE-10-2021-0636>>. Acesso em: 1 jul. 2023.

ALABI, Okunola A *et al.* Public and Environmental Health Effects of Plastic Wastes

Disposal: A Review. **J Toxicol Risk Assess** v. 5, n. 1, p. 21 , 2019. Disponível em: <<https://www.clinmedjournals.org/articles/ijtra/international-journal-of-toxicology-and-risk-assessment-ijtra-5-021.pdf?jid=ijtra>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

ALHARBI, Raed; ALNOOR, Alhamzah. The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions. **PSU Research Review** v. à frente da impressão, n. à frente da impressão , 20 jun. 2022. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0040>>. Acesso em: 1 jul. 2023.

ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.9788595450356.

ASSIS, Marcos Wilson Vicente De; SANTOS, Taidés Tavares Dos. PROPRIEDADES QUÍMICAS, PROBLEMAS AMBIENTAIS E RECICLAGEM DE PLÁSTICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA/ Chemical properties, environmental problems and plastic recycling: a review. **Jornal Interdisciplinar de Biociências** v. 5, n. 1, p. 31–37 , 15 out.

2020. Disponível em: <<https://revistas.ufpi.br/index.php/jibi/article/view/7/pdf>>. Acesso em: 18 maio 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. *Conheça iniciativas sustentáveis de 5 setores consumidores de plástico*.

Disponível em: <<https://abihpec.org.br/conheca-iniciativas-sustentaveis-de-5-setores-consumidores-de-plastico/>>. Acesso em: 11 maio 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. *Dados do Setor 2022*. Disponível em: <<https://www.abre.org.br/dados-do-setor/2022-2/>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. *Infográfico: O Papel da Embalagem*.

Disponível em:

<https://www.abre.org.br/abresustentabilidade/infografico_papel_da_embalagem/>. Acesso em: 17 mar. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. *O papel da embalagem na decisão de compra dos consumidores*. Disponível em: <<https://www.abre.org.br/inovacao/design-de-embalagem/o-papel-da-embalagem-na-decisao-de-compra-dos-consumidores/>>.

Acesso em: 2 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. **O Valor das Embalagens Flexíveis no Aumento da Vida Útil e na Redução do Desperdício de Alimentos**. [S.l.: s.n.], 2014.

Disponível em: <<https://www.abre.org.br/wp-content/uploads/2021/11/cartilha-embalagens-fexiveis.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS. *NOTA DE POSICIONAMENTO NOVO REAJUSTE NO PREÇO DO COMBUSTÍVEL | ABOL - Associação Brasileira de Operadores Logísticos*. Disponível em: <<https://abolbrasil.org.br/noticias/sala-de-imprensa/nota-de-posicionamento-novo-reajuste-no-preco-do-combustivel>>. Acesso em: 18 maio 2023.

BARBOSA, Ricardo Jorge Ramos. **Os fatores influenciadores na escolha da empresa de auditoria: As Big Four**. Tese (Mestrado em Auditoria) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2022. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/21393>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Regina Macedo. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BECKER, Adreas. *Por que o plástico está se tornando escasso?* Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/por-que-o-pl%C3%A1stico-est%C3%A1-se-tornando-escasso/a-57219146>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

BENITEZ, Guilherme Brittes *et al.* Industry 4.0 technology provision: the moderating role of supply chain partners to support technology providers. **Supply Chain Management: An International Journal** v. 27, n. 1, p. 88–112, 26 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-07-2020-0304/full/html>>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BHATTACHARYA, R. R. N. Sailaja *et al.* Challenges and opportunities: plastic waste management in India. **Nyu.edu**, 2018. Disponível em: <<http://archive.nyu.edu/handle/2451/42242>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BISPO, Anderson Vaz *et al.* *A reciclagem do plástico e sua importância para o meio ambiente*. Disponível em: <<https://periodicos.unicathedral.edu.br/index.php?journal=revistainterfaces&page=article&op=view&path%5B%5D=539>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

BOUCHER, Julien; BILLARD, Guillaume. The challenges of measuring plastic pollution. **Field Actions Science Reports. The journal of field actions** n. Special Issue 19, p. 68–75, 1 mar. 2019. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/factsreports/5319#bibliography>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. *Inclusão no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos*. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

BRASIL; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Manual de Educação Para o Consumo Sustentável**. Brasília: Consumers International/ MMA/ MEC/ IDEC, 2005. Disponível em: <https://idec.org.br/publicacao/manual-de-educacao-para-o-consumo-sustentavel-2a-ed-2005?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MaxP_Idec&utm_campaign=&utm_adgroup=&creative=&keyword=&gclid=Cj0KCQjwwISIBhD6ARIsAESamp6wUNEYmM7H8kNTqypO1FwxM6TfjPmEOOg3vypgaonmexj7CRcYClwaAk4QEALw_wcB>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Programa Nacional Lixão Zero**. Brasília: Departamento de Qualidade Ambiental e Gestão de Resíduos, Coordenação-Geral de Qualidade Ambiental e Gestão de Resíduos., 2019. Disponível em:

<https://www.gov.br/mma/pt-br/centrais-de-conteudo/programalixaozero-saibamais-pdf?_ga=2.158510396.720767274.1607094411-482898466.1598972500>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRAVO-PALIZ, Juan Sebastián; AVILÉS-SACOTO, Sonia Valeria. Characterizing the integration of BRC food safety certification and lean tools: the case of an Ecuadorian packaging company. **The TQM Journal** v. 35, n. 4 , 21 abr. 2022. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0120>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

BURAWAT, Piyachat. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management** v. 36, n. 6, p. 1014–1036 , 3 jun. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz De; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim De; KRUGLIANSKAS, Gil. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração** v. 48, n. 3, p. 560–573 , 2013.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rausp/a/LfchWwFbWSz93mg6sjzmQVy/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes; Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHALMIN, Philippe. The history of plastics: from the Capitol to the Tarpeian Rock. **Field Actions Science Reports**. n. Special Issue 19, p. 6–11 , 1 mar. 2019. Disponível em:

<<https://journals.openedition.org/factsreports/5071>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CHAUDHURI, Uttam Ray . **Fundamentals of petroleum and petrochemical engineering**. Boca Raton, FL: Crc Press, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desafios para a Indústria 4.0 no Brasil**. Brasília: CNI, abr. 2016. Disponível em:

<<https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/8/desafios-para-industria-40-no-brasil/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem especial - Ano 21, n. 83**. Brasília: CNI, abr. 2022. Disponível em:

<<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-83-industria-40-cinco-anos-depois/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Oportunidades para a indústria 4.0 : aspectos da demanda e oferta no Brasil**. Brasília: CNI, 2017. Disponível em:

<<https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/2/oportunidades-para-industria-40-aspectos-da-demanda-e-oferta-no-brasil/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

D'AMBRIÈRES, Woldemar. Plastics recycling worldwide: current overview and desirable changes. **Field Actions Science Reports. The journal of field actions** n. Special Issue 19, p. 12–21, mar. 2019. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/factsreports/5102>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINIZ, Mitchel. *Transportadoras não conseguem absorver alta de combustíveis e frete deve ficar mais caro; alimentos sentem impacto primeiro*. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/impacto-combustiveis-transporte-logistica-frete/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

DO CARMO, Marwin Machay Índio do Brasil; GILLA, Clarissa Garcia; QUITERIO, Patricia Lorena. UM ESTUDO SOBRE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO. **Interação em Psicologia** v. 24, n. 1, 30 abr. 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/59972>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

EMMERIK, Tim; SCHWARZ, Anna. Plastic debris in rivers. **WIREs Water** v. 7, n. 1, 29 nov. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/wat2.1398>>. Acesso em: 22 abr. 2023.

GEUEKE, Birgit; GROH, Ksenia; MUNCKE, Jane. Food packaging in the circular economy: Overview of chemical safety aspects for commonly used materials. **Journal of Cleaner Production** v. 193, p. 491–505, ago. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.005>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GEYER, Roland; JAMBECK, Jenna R.; LAW, Kara Lavender. Production, use, and fate of all plastics ever made. **Science Advances** v. 3, n. 7, 19 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.1700782>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

GHOBAKHLOO, Morteza. The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. **Journal of Manufacturing Technology Management** v. 29, n. 6, p. 910–936, 15 out. 2018. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-02-2018-0057/full/html>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *IBGE / Concla / Busca online*. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=estrutura&Itemid=6160&chave=&tipo=cnae&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=8.1.1&_gl=1>. Acesso em: 4 maio 2023.

ISHII, Ryuta; KIKUMORI, Mai. Word-of-mouth in business-to-business marketing: a systematic review and future research directions. **Journal of Business & Industrial Marketing** v. 38, n. 13, p. 45–62, 10 jan. 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0099>>. Acesso em: 18 maio 2023.

JAMES, Ajith Tom *et al.* Maintenance 4.0: implementation challenges and its analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management** v. à frente da impressão, n. à frente da impressão, 8 dez. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2021-0097>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

JIMENEZ, Genett *et al.* Good Practices and Trends in Reverse Logistics in the plastic products manufacturing industry. **Procedia Manufacturing** v. 41, p. 367–374, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978919311084>>. Acesso em: 4 maio 2023.

KANG, Jun; DIAO, Zihe; ZANINI, Marco Tulio. Business-to-business Marketing Responses to COVID-19 crisis: a Business Process Perspective. **Marketing Intelligence & Planning** v. 39, n. 3, 12 out. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

KARASKI, Thiago Urtado *et al.* **Embalagem e Sustentabilidade - Desafios e orientações no contexto da Economia Circular**. São Paulo: CETESB, 2016. Disponível em: <<https://www.abre.org.br/documento/embalagem-e-sustentabilidade-desafios-e-orientacoes-no-contexto-da-economia-circular/>>. Acesso em: 17 maio 2023.

KERSCHBAUMER, Fernando Eduardo. **Administração estratégica na investigação profissional**. Curitiba: InterSaber, 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary M. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

KUMAR, Naveen *et al.* Integration of Lean manufacturing and Industry 4.0: a bibliometric analysis. **The TQM Journal** v. à frente da impressão, n. à frente da impressão, 14 mar. 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0243>>. Acesso em: 4 maio 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LANDIM, Ana Paula Miguel *et al.* Sustentabilidade quanto às embalagens de alimentos no Brasil. **Polímeros** v. 26, n. spe, p. 82–92, 19 jan. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-1428.1897>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: Sustentabilidade e Competitividade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LEITNER, Camyla Piran Stiegler; ALVES FILHO, Alceu Gomes. Estratégia de operações: uma abordagem teórica quanto à aplicabilidade do constructo para empreendimentos rurais produtores de grãos. **Gestão & Produção** v. 26, n. 1, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v26n1/0104-530X-gp-26-1-e2400.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2023.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARSHAK, Robert J.; HERACLEOUS, Loizos. The Effect of Evocative Frames on Strategic Decisions. **The Journal of Applied Behavioral Science** v. 59, n. 1, p. 002188632211048, 3 jun. 2022. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00218863221104864>>. Acesso em: 18 maio 2023.

MASIEIRO, Gilmar. **Administração de Empresas**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

MELO, Janete; WATANABE, Melissa. **O setor plástico e sustentabilidade: direcionamentos dos artigos científicos na área de Ciências Sociais Aplicadas**. Porto Alegre: RGNS - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, jun. 2022. Disponível em: <<https://www.saofranciscocodeassis.edu.br/rgsn/arquivos/RGSN19/artigos/151-164.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MESTRINER, Fábio. **DESIGN de EMBALAGENS: O Guia Definitivo**. São Paulo: Ibema, 2004. Disponível em: <<https://www.mestriner.com.br/ebook/guia-design-de-embalagens.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

MEYERS, Robert A. **Handbook of Petrochemicals Production, Second Edition**. 2. ed. New York: McGraw Hill Professional, 2019.9781259643149.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOREIRA, Cynthia *et al.* O apoio do BNDES ao setor de transformados plásticos. **BNDES Setorial** v. 31, p. 99–145, mar. 2010. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2606>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MOREIRA, Matheus Pinotti; FERNANDES, Flávio César. **AVALIAÇÃO DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR COMO FERRAMENTA DA PRODUÇÃO ENXUTA POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO**. São Carlos: Unicar, 2001. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr12_0358.pdf>. Acesso em: 1 maio 2023.

NARA, Elpidio Oscar Benitez *et al.* Expected impact of industry 4.0 technologies on sustainable development: A study in the context of Brazil's plastic industry. **Sustainable Production and Consumption** v. 25, p. 102–122, jan. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.018>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

NASSEREDDINE, Abdallah; WEHBE, Ali. Competition and resilience: Lean manufacturing in the plastic industry in Lebanon. **Arab Economic and Business Journal** v. 13, n. 2, p. 179–189, dez. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.11.001>>. Acesso em: 5 abr. 2023.

OHNO, Taiichi. **Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production**. New York: Productivity Inc., 1988.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra De *et al.* Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção** v. 22, n. 1, p. 119–132, mar. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X965-13>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ONDA ECO. **IMPACTO AMBIENTAL DAS EMBALAGENS: DESAFIOS E SOLUÇÕES DA ATUALIDADE**. Disponível em: <<https://www.ondaeco.com.br/impacto-ambiental-das-embalagens-desafios-e-solucoes-da-Atualidade>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

PLASTICS EUROPE. **Plastics - The Facts 2021**. Brussels: Plastics Europe, 2021a. Disponível em: <<https://plasticseurope.org/resources/publications/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

PLASTICS EUROPE. **Plastics - The Facts 2022**. Brussels: Plastics Europe, 2021b. Disponível em: <<https://plasticseurope.org/resources/publications/>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PLASTICS INDUSTRY ASSOCIATION. **Size and Impact 2021**. Washington: Plastics Industry Association, 2021. Disponível em: <<https://www.plasticsindustry.org/sites/default/files/2021-Size%20%26%20Impact%20Report-Executive%20Summary.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review** v. 86, 2008. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5484780/mod_folder/content/0/Porter-HBR.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 11 mar. 2023.

PORTER, Michael E. What Is Strategy? **Harvard Business Review** v. 74 , nov. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PORTILLO, Martín Pillado; PÉREZ, Velia Herminia Castillo; RODRÍGUEZ, Jorge De la Riva. Metodología de administración para el mantenimiento preventivo como base de la confiabilidad de las máquinas. **RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo** v. 12, n. 24 , 16 jun. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672022000100055>. Acesso em: 18 abr. 2023.

QUINTELA, Agnelo do Couto *et al.* Impacto da pandemia de COVID-19 em cadeias de suprimentos: um estudo de caso múltiplo. **Egenep** v. 2021 , 30 out. 2021. Disponível em: <<https://abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2021&c=42157>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

ROMANI-DIAS, Marcello; SILVA, Caio Souza Da; BARBOSA, Aline dos Santos. **Estratégia Empresarial: Etapas do Processo Estratégico e o Uso de Ferramenta Clássicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

ROUNDY, Philip T.; BRADSHAW, Mike; BROCKMAN, Beverly K. The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. **Journal of Business Research** v. 86, p. 1–10 , maio 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322616005_The_emergence_of_entrepreneurial_ecosystems_A_complex_adaptive_systems_approach>. Acesso em: 6 maio 2023.

SANTOS, João Almeida Do; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2012.

SANTOS, Matheus Tavares Dos. *A mudança de US\$ 300 trilhões: a extinção da taxa LIBOR - Opinião*. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/matheus-tavares-dos-santos/a-mudanca-de-us-300-trilhoes-a-extincao-da-taxa-libor/>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SARAIVA JÚNIOR, Renato Saraiva; CASTRO, Leonardo Caixeta De. Análise dos custos de transportes: um estudo de caso em veículo de distribuição urbana. **Refas - Revista Fatec Zona Sul** v. 9, n. 1, p. 1–23 , 30 out. 2022. Disponível em: <<https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/543>>. Acesso em: 22 abr. 2023.

SEREDA, Luciane; FLORES-SAHAGUN, Thais Helena Sydenstricker. Panorama of the Brazilian Plastic Packaging Sector and Global Technological Trends: the Role of Developed and Developing Countries in Achieving Environmental Sustainability and a Better Quality of Life Worldwide. **Biointerface Research in Applied Chemistry** v. 13, n. 3, p. 244 , 7 jun. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.33263/BRIAC133.244>>. Acesso em: 5 maio 2023.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica : conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

SOUSA JÚNIOR, Félix Amâncio De *et al.* Um estudo comparativo entre os custos logísticos de distribuição de uma frota própria e terceirizada / A comparative study between the logistic costs of distribution of an own and outside fleet. **Brazilian Journal of Business** v. 1, n. 2, p. 577–598, 26 jul. 2019. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/2522>>. Acesso em: 22 abr. 2023.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: os paradigmas do novo contexto empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TEIXEIRA, Marilane; CIRINO, Claudia; LINO, Domingos. **A indústria de transformados plásticos**. 1. ed. São Paulo: Sindicato dos Químicos de São Paulo, 2017. 2 v. Disponível em: <<https://quimicosp.org.br/publicacoes/a-industria-de-transformados-plasticos-310/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

TICKNER, Joel; GEISER, Ken; BAIMA, Stephanie. Transitioning the Chemical Industry: The Case for Addressing the Climate, Toxics, and Plastics Crises. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development** v. 63, n. 6, p. 4–15, 2 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00139157.2021.1979857>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

TORRES, Eduardo Mc Mannis. A evolução da indústria petroquímica brasileira. **Química Nova** v. 20, n. spe, dez. 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-40421997000700009>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

TOYOTA. *Toyota production system*. Disponível em: <<https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

VADERA, Shaili; KHAN, Soha. A Critical Analysis of the Rising Global Demand of Plastics and its Adverse Impact on Environmental Sustainability. **Journal of Environmental Pollution and Management** v. 3, n. 1, p. 1–13, jun. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18875/2639-7269.3.105>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

VECINA NETO, G.; MALIK, A. M. **Gestão em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

VEOLIA INSTITUTE. **Reinventing Plastics**. Aubervilliers: Veolia Institute, 2019. Disponível em: <<https://www.institut.veolia.org/en/nos-publications/la-revue-de-linstitut-facts-reports/reinventing-plastics>>.

WOMACK, James P. *et al.* **A Máquina que Mudou o Mundo**. São Paulo: Elsevier, 1990.

WOMACK, James P; JONES, Daniel T. **Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation**. New York Etc.: Free Press, 1996.9780743249270.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The New Plastics Economy: Rethinking the future of plastics*. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-new-plastics-economy-rethinking-the-future-of-plastics/?DAG=3&gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzDbm->

OS5EbNi0dDzk-RD0PC36o4fo1dnCxe3GzXDSnoeWiru-0i0IsaAjqgEALw_wcB>. Acesso em: 11 maio 2023.

XU, Li Da; XU, Eric L.; LI, Ling. Industry 4.0: state of the art and future trends. **International Journal of Production Research** v. 56, n. 8, p. 2941–2962 , 9 mar. 2018.

YILDIZHAN, Fatih Selim. A Technical and Industrial Analysis of Global Plastics Market, Trade, Financing, and Operations. **ScienceOpen Preprints** , 30 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.14293/S2199-1006.1.SOR-PPDUNRN.v1>>. Acesso em: 11 fev. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA

- 1) Gostaria de saber como foi a sua trajetória para chegar neste negócio, o que você fez profissionalmente antes de trabalhar aqui. Estudou? Trabalhou em algum outro lugar antes? Como foi sua jornada até este momento profissional.
- 2) De onde veio a ideia para montar este negócio, como você percebeu esta oportunidade de negócio?
- 3) Como você analisa a administração da empresa hoje em dia? Você vê como uma administração mais amadora ou algo profissional? Fale sobre a evolução da área administrativa da empresa.
- 4) Na sua opinião o que levou a empresa a crescer para a atuação de mercado que ela possui no momento? Como foi este crescimento? Como foi tomada a decisão expandir a empresa? Quando perceberam que tinham que crescer para não sair do mercado ou perder negócios?
- 5) No seu período na organização quais foram os desafios enfrentados? Quais foram os problemas encontrados no início e agora na gestão da empresa?
- 6) Por ser uma indústria que produz plástico, qual análise que você faz da questão ambiental relacionada ao seu produto, já que há vários questionamentos por ONGs, organizações ambientais e consumidores?
- 7) Como você enxerga o futuro da empresa em relação à política, economia e os hábitos de consumo da sociedade?
- 8) Como você lida com clientes, concorrentes, agentes do governo, sindicato, fornecedores e órgãos de fiscalização?
- 9) Como você avalia o seu quadro de funcionários?
- 10) Como você avalia a situação financeira da empresa?
- 11) Como é feito o marketing do seu produto?
- 12) Como você avalia o setor de produção?

13) Você gostaria de acrescentar algo mais em relação a entrevista e a empresa?

14) Que dicas ou conselhos você teria para um formando em administração?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA SEGUNDA ENTREVISTA

1) Atualmente, na sua opinião, qual tem sido o caminho mais vantajoso que a empresa tem procurado seguir/trilhar para alcançar o sucesso e os objetivos pretendidos?

2) Até que ponto a empresa procura desenvolver as seguintes atividades organizacionais?

- Planos sistemáticos e operacionais de gestão? Ou seja, a empresa tem buscado uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

- Padrões específicos de administração? Ou seja, na sua opinião existe uma coerência de ações e comportamentos mais ou menos previsíveis ao longo do tempo ou a empresa sempre muda a sua trajetória de ação o tempo todo?

- Truques, artimanhas, espertezas e tramas ardilosas de sobrevivência mercadológica? Na sua opinião, existe uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente? Na sua avaliação, a gestão desta organização é ingênua em relação à maldades e “perversidades” do mercado?

- Posicionamento estratégico no mercado? Como a empresa é percebida pelo cliente? Como a empresa procura estabelecer determinados produtos em determinados mercados?

- Qual seria perspectiva real da empresa em relação ao mercado? Qual seria a maneira fundamental da organização fazer as coisas, no momento?

3) Sendo uma indústria com processo plástico, um componente muito mal visto ou analisado do ponto de vista pejorativo perante o mercado, como esta organização lida com a questão ambiental/ecológica? O que a empresa tem feito para ser considerada uma empresa ecologicamente correta, não só do ponto de vista da legislação?

4) Como a empresa lida com o poder de barganha dos fornecedores?

5) Como a organização administra a sua relação com os clientes e compradores, ou seja, com o seu público -alvo?

6) Como a empresa procura obter vantagem competitiva perante a concorrência? Pontuar as estratégias de superação e neutralização da concorrência

7) Como a organização enfrenta a pressão dos agentes de regulação: fiscalização, sindicatos, ONGs, mídias, Procon, Ministério do trabalho etc?

8) Na sua opinião, o que a empresa tem feito de mais impactante nas seguintes áreas da organização?

- Marketing

- Produção e Operações?

- Finanças e Controladoria?

- Gestão de Pessoas e recursos humanos?