

CRESCIMENTO OU MANUTENÇÃO DA POSIÇÃO: O DILEMA DOS GESTORES DE UMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DA SERRA GAÚCHA

GROWTH OR MAINTENANCE OF THE POSITION: THE DILEMMA OF THE MANAGERS OF A PLASTICS INDUSTRY SERRA GAUCHA

Julio Cesar Ferro de Guimarães

Faculdade da Serra Gaúcha – RS – Brasil

Eliana Andréa Severo

Faculdade da Serra Gaúcha – RS – Brasil

Sylvia Maria Azevedo Roesch

Universidade de Caxias do Sul – RS – Brasil

Pelayo Munhoz Olea

Universidade de Caxias do Sul – RS – Brasil

Eric Charles Henri Dorion

Universidade de Caxias do Sul – RS – Brasil

Resumo: A indústria de móveis do Rio Grande do Sul apresenta uma significativa importância no cenário nacional, pois foi o segundo maior exportador em 2010. Essa posição coloca em destaque o estado no cenário nacional da produção e exportação de móveis. Nesse contexto, atua há mais de 50 anos a Italiana Plásticos, uma indústria fundada por Alcides, que teve a visão empreendedora de diversificar a produção, atuando na confecção de acessórios para móveis de poliestireno injetado. Atualmente os gestores da Italiana Plásticos encontram-se no dilema do crescimento da organização, pois os clientes aumentaram a demanda, tratando-se de uma decisão que exige muito planejamento. O objetivo desse caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre temas ligados a empreendedorismo, estratégias, sistemas de produção, comportamento organizacional e à inovação, no contexto do setor moveleiro, considerando a necessidade de decisões estratégicas que os gestores devem tomar nas empresas. Sugere-se que este caso seja usado nos cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de desenvolvimento regional, gestão de operações, administração da produção, administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

Palavras-chave: empreendedorismo, inovação, indústria plástica.

Abstract: The furniture industry of Rio Grande do Sul has a significant importance on the national scene, because it was the second largest exporter in 2010. This position puts the emphasis on the state in the national production and export of furniture. In this context, operates more than 50 years, the Italian Plastics, an industry founded by Alcides had the entrepreneurial vision to diversify production, working in the production of furniture accessories polystyrene injected. Currently managers Italian Plastics are in the dilemma of the growth of the organization, as customers demand increased, in the case of a decision that requires much planning. The aim of this teaching case is to provide reflection and promote discussion on topics related to entrepreneurship, strategies, production systems, organizational behavior and innovation in the context of the furniture sector, considering the need strategic decisions that managers must make in business . It is suggested that this case is used in undergraduate and postgraduate courses in regional

development, operations management, production management, strategic management, entrepreneurship, innovation management and organizational behavior.

Keywords: entrepreneurship, innovation, plastics Industry.

INTRODUÇÃO

A indústria moveleira apresenta uma importância significativa para a economia nacional, pois essa contribui na composição da balança comercial brasileira, onde a exportação de móveis foi de 0,5% em 2009 e 0,4% em 2010. A balança comercial brasileira teve um superávit de U\$25.272.399.817,00 para o qual a indústria de móveis contribuiu com U\$789.274.089,00 de exportação (MOVERGS, 2012).

Destaca-se que a indústria de móveis do Rio Grande do Sul, o segundo maior exportador em 2010, contribui com 26,7% do total de exportação de móveis do estado, com um aumento de 5,5% em relação a 2009. Essa posição coloca em destaque o estado no cenário nacional da produção e exportação de móveis. Especificamente o Polo Moveleiro da Serra Gaúcha é responsável por 38% da produção de móveis, enquanto o segundo maior Polo, da Região Metropolitana (região entorno da Cidade de Porto Alegre), contribui com 14,5%, o que demonstra a importância da Serra Gaúcha para a indústria de móveis (MOVERGS, 2012).

A Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2012) ainda ressalta que, no Rio Grande do Sul, existem 2,7 mil indústrias moveleiras, das quais 86% produzem móveis de madeira, 8% móveis de metal, cerca de 5% móveis estofados e 1% outros móveis. O setor de móveis gaúcho é composto principalmente por pequenas e médias empresas: cerca de 42% faturam até R\$600 mil/mês; 16% faturam de R\$ 601 mil a R\$ 1,2 milhões; 32% faturam de R\$ 1,2 a R\$ 5,0 milhões; e apenas 10% faturam acima de R\$ 5,0 milhões/mês. No Rio Grande do Sul, o setor moveleiro emprega aproximadamente 39 mil pessoas.

No conjunto de empresas do ramo moveleiro encontram-se empresas que produzem acessórios para móveis, como puxadores, fechos e dobradiças, além de perfis de vários materiais. Nesse contexto atua há mais de 50 anos a Italiana Plásticos, uma indústria fundada por Alcides Italiano, que empreendeu através da diversificação da produção, atuando na industrialização de acessórios para móveis de poliestireno injetado. Atualmente os gestores encontram-se no dilema do crescimento da organização, provocado pelo aumento na demanda. Essa, no entanto, não é uma decisão simples, exige muito planejamento e arrojo dos filhos e dos netos do Alcides Italiano.

O objetivo deste caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre temas ligados ao empreendedorismo, estratégias, sistemas de produção, comportamento organizacional e a inovação, no contexto do setor moveleiro, considerando a necessidade de decisões estratégicas que os gestores devem tomar nas empresas. Sugere-se que este caso seja usado nos cursos de graduação, nas disciplinas de gestão de operações, administração da

produção, administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

A ORIGEM DA ITALIANA PLÁSTICOS

A Italiana Plásticos atua no ramo de acessórios para a indústria moveleira. Localizada na Serra Gaúcha, foi fundada em meados da década de 50, pelo empreendedor Alcides Italiano. Naquela época, Alcides percebeu que o tratamento e o acabamento de superfícies para peças metálicas, possuíam um mercado a ser explorado. Diante dessa constatação, utilizou a residência para ser sede do seu negócio de prestação desses serviços. Em menos de um ano, o empreendedor dá início à Galvânica Serrana, em terreno que adquiriu, através das economias que juntou nos anos de trabalho na agricultura. Inicialmente a empresa produzia terminais para escapamento de cargas, utilizados em veículos e motocicletas. Em seguida, ampliou o portfólio de produtos e passou a produzir, entre outras peças, puxadores para móveis.

Segundo os amigos, Alcides tinha um espírito empreendedor e sentia-se inquieto, não se acomodava com os bons resultados que a Galvânica Serrana proporcionava. Alcides entendia que era possível ter um negócio maior e mais rentável, que fosse capaz de empregar mais pessoas, pois ele observava que os filhos dos agricultores, sobretudo os produtores de uva, deslocavam-se para as cidades do entorno de Porto Alegre, para buscar emprego e meios de subsistência. Nesta busca de novos mercados e tecnologias, no início da década de 70, Alcides adquiriu outra empresa, com maquinários e pessoas que trabalhavam com injeção de plástico, mudando-se para uma nova e moderna instalação, situada no distrito industrial, onde ainda hoje está estabelecida a empresa. Com essa mudança, Alcides resolve mudar o nome da empresa para Italiana Plásticos, como forma de homenagear a família.

No início dos anos 70 Alcides já tinha seus quatro filhos: o mais velho, Antônio, possuía 14 anos. Com frequência trabalhava com o pai na fábrica, aprendendo o ofício de administrar pessoas e recursos. Felizmente Alcides teve o cuidado de manter os filhos na escola, permitindo que todos fizessem o ensino médio e apenas a mais jovem, a Ana, resolveu, aos 30 anos de idade fazer uma faculdade na área de Design. Os outros filhos, Antônio, José e Lúcia resolveram fazer cursos técnicos em metalúrgica, administração e contabilidade, respectivamente.

Ainda na década de 70 a sociedade identificou que o petróleo é uma fonte esgotável, o que elevou o seu preço, praticamente triplicando o valor do barril, provocando o aumento do valor do produto primário de países subdesenvolvidos, superando os produtos industrializados oriundos de países desenvolvidos. Nos dois choques do petróleo, em 1973 e 1979, o Brasil sofreu o impacto da elevação dos preços, principalmente porque havia uma forte dependência, materializada na importação de 80% do óleo bruto então consumido no País. A partir do novo patamar de preços e das necessidades de crescimento econômico e desenvolvimento industrial, o país adotou duas grandes estratégias para contornar

a crise: investimentos para aumento da produção doméstica de petróleo e a implementação do Proálcool, que é um programa que visa à substituição dos combustíveis fósseis por etanol.

A situação de crise no petróleo e conseqüentemente em seus derivados influenciou diretamente as vendas e principalmente os custos de produção da Italiana Plásticos, pois a empresa já tinha 55% da produção baseada em puxadores para móveis de polipropileno, que é um subproduto do petróleo. Neste período a empresa contava com cerca de 40 funcionários. Com as baixas nas vendas (20%) e com grande capacidade instalada de produção, Alcides reduziu para 30 funcionários, buscando manter o máximo de empregos possível, mesmo que isto tenha temporariamente reduzido o lucro.

Nos anos 80 o mercado já estava acostumado com a constante oscilação do petróleo e, no Brasil, as empresas tinham efetivamente outras situações mais preocupantes, pois havia uma grande inflação. A inflação, que era em média de 54,9% a.a. no início dos anos 80, subiu para 1157,6% a.a. no final da década. Esse contexto econômico provocou a redução no consumo interno. Por conta disso, neste período Alcides resolveu iniciar um processo de exportação para outros países da América Latina, pois o produto da Italiana Plásticos tinha excelente qualidade a custos baixos, tornando a empresa competitiva nesses mercados. As exportações tornaram-se importantes na composição do faturamento da empresa, pois em 1985 já atingiam 40% das vendas, o que fez com que a empresa tivesse 65 pessoas em seu quadro funcional. Nesse momento, Alcides entendia que sua missão como administrador já estava finalizando e, portanto, deveria preparar os filhos para assumir o seu lugar.

Antônio, que era o mais velho dos filhos de Alcides, foi o primeiro a assumir uma posição na empresa, em 1985, sendo o Diretor Industrial, responsável pela gestão da produção e das compras. Com a crise mundial das bolsas de valores, deflagrada em 19 de outubro 1987, a qual ficaria conhecida como a "Segunda-feira Negra", houve uma retração nas exportações. No entanto, Antônio já havia conquistado novos clientes do mercado nacional e a empresa conseguiu passar pela crise sem grandes problemas, ajustando os custos internos de produção e desenvolvendo novos produtos.

Em 1994 concretiza-se no Brasil o Plano Real. Em agosto, desse mesmo ano, a inflação atingia 3% a.m., demonstrando a estabilidade econômica do País. Este cenário permitiu que a Italiana Plásticos iniciasse uma nova escalada de crescimento, a qual somente teve algumas dificuldades com a saída de um dos principais supervisores da fábrica, que resolveu fundar a sua própria empresa de acessórios para móveis. Esse ex-funcionário veio a se tornar o maior concorrente da Italiana Plásticos. O novo entrante no mercado influenciou severamente na competitividade, pois a empresa de Alcides detinha 30% do fornecimento da indústria moveleira da Serra Gaúcha, o que, com a nova concorrência, foi reduzido para 20%. Porém, a Italiana resolveu desenvolver novos clientes em outros estados do País, através de representantes, diminuindo o trabalho de venda direta.

No ano de 1995, Alcides deixa definitivamente para os quatro filhos a gestão da empresa, ficando Antônio, com a Direção Industrial e suprimentos; Lúcia, com a Direção Financeira; José, com a Direção do Patrimônio e

Manutenção; e Ana, com a Direção Comercial. Os filhos do empreendedor foram os responsáveis pela implantação e pelo sucesso da estratégia de vendas através de representantes comerciais, ampliando os mercados, aumentando o faturamento em mais de 70% em relação à gestão anterior.

Em 2006, a empresa tinha cerca de 90 funcionários, instalada em um parque fabril de 15mil m², com uma lucratividade de 6% e um índice de endividamento considerado excelente. Os investimentos em máquinas eram realizados com recursos próprios o que demonstrava a ótima saúde financeira da empresa. Mesmo com a crise Imobiliária dos Estados Unidos da América, iniciada em agosto de 2007, estendendo-se até o final de 2008, a qual afetou o setor moveleiro do Brasil, não provocou grandes estragos para a Italiana Plásticos que, realizando alguns ajustes e suspendendo os investimentos, conseguiu sair fortalecida deste período. Ainda neste ano os netos de Alcides, Camila e Fernando, vieram a trabalhar na empresa como auxiliares do Setor Administrativo.

É PRECISO MUDAR, MELHORAR E INOVAR

Já em 2009, a empresa recebeu grandes volumes de pedidos, aumentando o faturamento em relação aos anos anteriores, exigindo muito da produção que, no início de 2010, já acumulava um atraso de 30 dias nas entregas e tinha o equivalente a 4 meses de pedidos pendentes, que não conseguia atender. Pensando na sucessão, Lucia convidou o filho Fernando a trabalhar com ela na Gestão Financeira da empresa, enquanto Antônio, em acordo com os outros diretores, delegou a sua filha Camila a Gerência Comercial e a responsabilidade pela Produção.

Diante dos atrasos na produção, Camila foi buscar alternativas de solução para a situação, e lembrou das aulas da faculdade, quando fazia o curso de bacharelado em Administração. Resolveu então convidar o seu professor de Gestão de Operações, Jorge Dutra, para conhecer a Italiana Plásticos e fazer um estudo da situação para implantar melhorias nos processos produtivos. Jorge encontrou perdas na produção, problemas relacionados à sustentabilidade ambiental e uma gestão fabril sem um método definido de produção.

Após o mapeamento da situação, implantou-se um sistema de produção baseado no Sistema Toyota de Produção, com o programa 5'S, a Produção Mais Limpa (P+L) e indicadores de gestão do posto de trabalho. No conjunto do novo sistema de produção utilizou-se métodos de garantia de qualidade e melhoria de processos, entre esses cita-se: i) grupos de melhoria contínua; ii) controle estatístico do processo; iii) mapeamento de processos; iv) manutenção produtiva total; v) *set up* de máquinas; vi) método de análise e solução de problemas (MASP); vii) gestão de fornecedores; viii) gestão de estoques e *Kanban*; e, viii) programação e controle de produção (PCP).

Com o novo sistema de produção a produtividade por hora trabalhada passou de R\$49,20 em 2009 para R\$58,00 em 2010, desaparecendo os atrasos e conseguindo atingir um prazo de entrega de 7 dias, o que nunca tinha sido obtido na história da empresa. O balanço financeiro demonstrou que a lucratividade de

2010 dobrou em relação ao ano anterior, reduziram-se os estoques e a empresa chegou neste ano a 180 empregados, os quais demonstraram, em uma pesquisa de clima organizacional, que estavam satisfeitos de estar na empresa, pois segundo alguns relatos “trabalhava-se pouco e produzia-se muito”.

O DILEMA DO CRESCIMENTO

Passam os anos, mudam os gestores, os netos de Alcides já estão ativos na gestão da empresa, entretanto o mercado exige novas decisões estratégicas. Neste contexto, os diretores têm a responsabilidade de definir o tamanho que a empresa terá, pois os clientes querem aumentar a demanda, para o segundo semestre de 2011 e durante 2012, em 20%. A fábrica já está no limite da capacidade produtiva, operando em três turnos e com vários serviços terceirizados. Para atender esta demanda, a Italiana Plásticos terá que ampliar o parque fabril. Considerando que a demanda de 20% não será o suficiente para justificar o investimento em construção civil e em aquisição de máquinas injetoras, a empresa teria que crescer mais, ou seja, vender muito mais, aumentar o faturamento em 40% para ter um retorno de investimento de 5 anos, o que sempre foi um parâmetro de decisão dos diretores para este tipo de investimento.

Antônio e os irmãos teriam que decidir, pois se não atendessem os clientes poderiam perdê-los. Estimava-se que a perda para a concorrência poderia chegar a 25% do faturamento, pois alguns clientes já haviam sinalizado que estavam buscando outros fornecedores. A partir da decisão de ampliar ou manter o tamanho da fábrica, a Italiana Plásticos poderá utilizar algumas alternativas de estratégias, como por exemplo:

- a) desenvolver novos produtos: implantando um Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDNP) robusto, com *gates* bem definidos e explorando as demandas do mercado. Neste caso seria necessário contratar mais *designers* e investir na modernização do setor de matrizaria, o que implicaria aumentar o investimento e as despesas mensais sem garantias de aumento do faturamento;
- b) terceirizar parte da produção: desenvolver fornecedores para injetar e pintar alguns dos puxadores da Italiana Plásticos. Poderia ser a empresa do antigo supervisor, tratando de uma solução de competição. Esta solução resolveria a demanda imediata, porém levaria a empresa a transferir o *know how* para outras, facilitando no futuro a cópia de produtos e de processos;
- c) desenvolver novos clientes e/ou novos mercados: buscar novos clientes implicaria em um trabalho mais efetivo dos representantes e, possivelmente, ter que ampliar a quantidade destes por Estado poderia provocar uma insatisfação dos atuais representantes, já que reduziria sua área de atuação. Já a estratégia de novos mercados exigiria o desenvolvimento de novos representantes em países que a Italiana Plásticos não exporta, ou, ainda, desenvolver produtos para segmentos não atendidos pela empresa, no que se refere a artefatos de plásticos.

Para tanto seria necessário um grande investimento em estudo de mercados, produtos e desenvolvimento de representantes;

- d) exigir maior produtividade dos trabalhadores: aumentar a produção nos períodos de maior demanda através de horas extras em todos os setores produtivos, bem como a contratação de trabalhadores temporários, o que elevaria a produção da fábrica. Com um controle maior das atividades dos trabalhadores seriam evitados os desperdícios e a perda de tempo com tarefas que não agregam valor. Essas ações elevariam a capacidade fabril, mas exigiria muito dos trabalhadores, aumentaria a pressão sobre eles, o que poderia provocar fadiga, queda gradativa na produção e até acidentes de trabalho.

Para os filhos de Alcides esta é uma decisão difícil, pois arriscar a construção sólida de uma empresa de mais de 50 anos, baseada apenas em possibilidades, exige um espírito empreendedor e grande coragem dos diretores, já que está em jogo a vida profissional das 200 pessoas que, em 2011, estavam trabalhando na Italiana Plásticos.

NOTAS DE ENSINO

Utilização recomendada

Este caso de ensino foi elaborado para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de gestão de operações, administração de operações e produção, administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

Objetivos de aprendizagem

Com a análise do caso da empresa Italiana Plásticos será possível abordar e refletir alguns temas relativos ao processo de ensino/aprendizagem em administração, entre estes:

- a) decisões relacionadas ao porte da empresa, discutindo a posição da empresa no setor em que atua;
- b) escolha de estratégias organizacionais frente aos diferentes cenários que o contexto globalizado coloca a empresa;
- c) estudo das alternativas de estratégias, avaliando os recursos necessários para implementá-las, bem como as vantagens e desvantagens da adoção dessas alternativas;
- d) discussão do empreendedorismo presente na Serra Gaúcha, refletido na grande quantidade de empresas instaladas na região;
- e) análise dos modernos sistemas de produção que tornam o trabalho mais fácil para as pessoas, aumentam a produtividade, porém apresentam limitantes, seja da capacidade das máquinas, quanto da capacidade das pessoas em absorver uma carga de trabalho;

- f) estudo das vantagens e implicações na implantação dos métodos que compõem o sistema Toyota de Produção;
- g) do ponto de vista do comportamento organizacional, trabalhadores em uma pequena e média empresa mais próximos do dono do negócio, pode ser um fator importante no comprometimento das pessoas e que pode levar ao aumento da produtividade.

Sugestões de questionamentos para discussão em sala de aula

- 1) A partir do relato histórico do caso, observa-se que o mercado esteve nos últimos 50 anos, em constantes mudanças, as quais têm sido mais intensas nos últimos 10 anos. Nesse contexto de mudança, quais as principais características que um empreendedor deve possuir para tomar as decisões assertivas com relação a estratégias organizacionais?
- 2) Com base no relato do caso e na literatura, qual das alternativas estratégicas os diretores deveriam escolher (Justifique a decisão):
 - a) crescimento do tamanho da empresa;
 - b) manutenção do tamanho da empresa;
- 3) A partir da escolha entre crescimento ou manutenção, descreva as possíveis estratégias que a empresa poderia adotar, justificando-as.
- c) A inovação é apresentada como a saída para a diferenciação das organizações (SCHUMPETER, 1934; DAMANPOUR, 1991; DRUCKER, 2002), porém carrega riscos e custos inerentes ao lançar novos produtos/serviços para o mercado. Neste contexto competitivo, quais os elementos que devem ser considerados para uma empresa no momento da decisão de inovar?
- d) Com base na literatura de Harrington (1993), Davenport (1994), Shingo (1996), Ohno (1997), Liker (2005), quais as dificuldades no processo de implementação de um novo sistema de produção, como o Sistema Toyota de Produção, e que benefícios pode trazer para a empresa?
- e) Com relação à mudança organizacional, observou-se uma constante na história da empresa. Disserte sobre as principais barreiras que os diretores podem ter encontrado com relação ao comportamento das pessoas frente a essas mudanças, e como resolver essas dificuldades?

POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

Empreendedorismo

Alcides e seus filhos apresentam algumas características de empreendedores, o que os trouxe ao momento da decisão de crescimento ou manutenção do tamanho da empresa. Nesse sentido, é importante entender o que compõe o perfil empreendedor.

O espírito de empreendedorismo é necessário para a sociedade, assim como um agente motor da economia, pois o empreendedor sonha, busca e transforma

este sonho em realidade (DRUCKER, 1986; DOLABELA, 1999). O empreendedorismo envolve não apenas risco, mas, sobretudo, conduz a um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais (HAYEK, 1959).

Um empreendedor é uma pessoa que é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a destruição criativa, a qual se dá através da mudança, ou seja, através da introdução de novos produtos ou serviços, ou, ainda, através da substituição dos que eram utilizados. A destruição criativa pode ser também a criação de novas organizações ou de revitalização de organizações maduras, particularmente novos negócios, em resposta a oportunidades identificadas. O empreendedorismo pode criar novos modelos de negócios e esta destruição criativa é a grande responsável pelo dinamismo das indústrias e pelo crescimento da economia (SCHUMPETER, 1950).

O perfil do empreendedor apresenta algumas características: i) são multifuncionais com domínio de informática; ii) fazem o que gostam, possuem amplo conhecimento das diretrizes e dos princípios básicos de administração, de modo a desenvolver habilidades específicas à gestão de negócios e resultados; iii) possuem competência para trabalhar em equipe (LEITE, 1999). O empreendedor define suas próprias metas, chegando por vezes à obstinação em persegui-las. Essas características, que definem o seu perfil, podem ser aprendidas ao longo das experiências, ou seja, o empreendedor é formado dentro do próprio mercado de trabalho. O empreendedor é um estrategista, com métodos para a geração de oportunidades em mercados, transformando possibilidades em probabilidades. A ação desse profissional tem impacto decisivo em contextos organizacionais, já que seu dinamismo dita o ritmo de andamento dos processos (CUNHA, e FERLA, 1997; GERBER, 2004).

Um estudo realizado em 1986 pelo *American Journal of Small Business* identificou alguns fatores fundamentais para os empreendedores: i) valores associados à carreira do empreendedor como a intuição, extroversão, disposição de assumir riscos, criatividade, independência e valorização do tempo; ii) habilidades gerenciais relacionadas à capacidade de identificar uma estratégia de nicho, o gerenciamento de fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples e eficiente, experiência antes de ser empresário, educação e estrutura organizacional enxuta; e, iii) habilidades interpessoais de manter um bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e empregados (LONGENECKER *et al.*, 1997).

Estratégias organizacionais

Compreender o que significam as estratégias organizacionais e as principais orientações estratégicas, tratadas na literatura, pode indicar as melhores alternativas de decisões que a família de Alcides terá que tomar para que a empresa Italiana Plásticos possa continuar competindo.

Planejar estratégias compreende essencialmente a avaliação de fatores ambientais externos, a avaliação de recursos, forças e fraquezas internas, além da visão de onde a empresa quer chegar, com o estabelecimento de objetivos de

médio e longo prazo, e planos operacionais de curto prazo para o atendimento desses objetivos. Este processo é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e a organização de recursos para atingir esses objetivos. Planejar estratégias envolve elaborar um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial; portanto, a estratégia é um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais, face ao meio em que está inserida (CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1971; MINTZBERG, 2004; ANSOFF, 1993).

Porter (1986) destaca que a formulação da estratégia está baseada em cinco forças que determinam a dinâmica da competição em uma indústria: i) poder de barganha dos clientes; ii) poder de barganha dos fornecedores; iii) setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes; iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e, v) ameaça de entrantes potenciais. O autor ainda propõe que, para enfrentar essas cinco forças competitivas de cada segmento industrial, a empresa pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios: i) liderança em custos com fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado; ii) diferenciação, através da busca das características únicas e exclusivas no produto ou serviço oferecido pela empresa. Esta estratégia também está associada à diferenciação pela qualidade; iii) enfoque, atuando em determinado segmento de mercado. Esta estratégia tem como base a focalização no segmento específico: a empresa poderá competir tanto em termos de custo como em termos de diferenciação.

Destaca-se que, para competir em um contexto de globalização, as organizações se adaptam ao ambiente externo, capacitando os colaboradores e planejando para o futuro, considerando o cliente, o mercado, os colaboradores, os produtos e os processos, em uma perspectiva ampla de continuidade do negócio, embasando-se em preceitos de responsabilidade ambiental e inovatividade (GUIMARÃES *et al.*, 2012).

Inovação e desenvolvimento de novos produtos

Inovar tem sido a saída de muitas empresas, como forma de diferenciação, compondo uma estratégia importante no contexto de globalização. A inovação pode ser uma alternativa de ampliar a participação da Italiana Plásticos no mercado; portanto, entender os conceitos sobre inovação, considerando as dificuldades e vantagens, pode ajudar a compreender esta estratégia.

A inovação está relacionada à adoção de um novo método de produção, de um novo produto (mercadorias, serviços, títulos), de uma nova forma de organização ou à conquista de um novo mercado. A inovação também pode ser uma nova estrutura, um novo sistema administrativo, um novo processo tecnológico em produção (SCHUMPETER, 1982; DAMANPOUR, 1991). Drucker (2002) afirma que a inovação pode ser introduzida por meio de mudanças capazes de criar melhorias de desempenho organizacional. Tigre (2006) ressalta que a organização da produção da empresa está diretamente relacionada ao paradigma tecnológico vigente.

Observa-se que um ambiente inovador é composto por pessoas qualificadas e treinadas continuamente por comunicação aberta e transparente, sem filtros, por ambiente propício à troca de informações, à ousadia e à premiação, sempre voltada para o reconhecimento coletivo. O autor propõe que as organizações devam criar ambientes de suporte; o que significa criar e sustentar o ambiente organizacional, estruturar a organização para permitir novas ideias no ambiente de trabalho e clarificar o foco estratégico da organização, para que as ideias inovativas sejam passíveis de implementação, ou seja, estejam coerentes com o objetivo estratégico da empresa (SIMANTOB, e LIPPI, 2003; DORION *et al.*, 2010).

Gallouj e Weinstein (1997) propõem que a inovação pode ser classificada em diferentes modos e modelos: i) Inovação radical, onde o produto é totalmente novo; ii) inovação baseada na melhoria, com melhoria de características, sem alteração da arquitetura e/ou do sistema; iii) inovação incremental, quando ocorre a substituição ou adição de características; iv) inovação *ad hoc*, que trata da solução para um problema particular de um cliente; v) inovação recombinaiva, oriunda de combinações de características existentes; e, vi) inovação formalizada expressa pela padronização, especificação, formalização das recombinações.

A inovação ocorre em vários níveis da organização e classifica-se em quatro categorias (MANUAL DE OSLO, 2005): i) inovação de produtos e/ou serviços, que são mudanças de um produto ou serviço oferecido pela organização; ii) inovação de processos, representados pelas mudanças no modo através dos quais os produtos ou serviços são criados, produzidos e distribuídos; iii) inovação de gestão (organizacional), que são mudanças nos modelos mentais subjacentes que moldam o que a organização faz; e, iv) inovação de marketing (posição competitiva), mudanças no contexto que os produtos ou serviços são introduzidos no mercado.

A inovação em produtos ocorre através do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDNP), tendo a globalização dos mercados tornado mais significativo esse processo como fator de defesa à concorrência, reduzindo o custo e o tempo com o desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Nesse contexto, as empresas visam atender as demandas do mercado de forma inovadora e ágil. Formalizar o PDNP é uma forma eficiente para garantir a otimização de recursos. A formalização desse processo tem sido tema de muitos estudos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; SCHILLING; HILL, 1998; COOPER, 2009). O PDNP é representado como um grande funil, onde, na entrada, encontram-se várias ideias de novos produtos originadas pela empresa. Porém, ao final, somente as melhores ideias serão selecionadas para o desenvolvimento (CLARK, e WHEELWRIGHT, 1992).

Observa-se que, apesar da inovação indicar um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e defender posições estratégicas no mercado, o seu sucesso não é garantido, sendo imperativo que os gestores conheçam e compreendam a dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações e de suas realidades específicas. As organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos, de forma que a contínua inovação, sendo uma mudança benéfica para a organização, é fundamental para toda a manutenção do seu sucesso ao longo do tempo (NODARI *et al.*, 2012). Outra forma de inovar são as

alianças público-privadas, as quais constituem um mecanismo para a eficiência do processo gerador de inovações. As políticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) destacam-se como um aspecto central na busca por maior competitividade, visando a resolver diferentes problemas que as empresas e as instituições enfrentam (SALDÍAS, BORGES, e WINCLER, 2012).

Gestão de operações e Sistema Toyota de Produção (STP)

A Italiana Plásticos em 2010 iniciou o processo de implantação de um novo sistema de produção, que levou ao entendimento de diferentes estratégias de operações, o qual os diretores necessitavam tomar importantes decisões. Segundo Lowson (2001), a estratégia de operações envolve decisões sobre: i) o foco das competências, potencialidades e processos; ii) recursos; e, iii) atividades táticas primordiais, que são necessárias a rede de suprimentos, de acordo com a produção e a entrega de produtos/serviços e o valor desejado pelo cliente. O papel estratégico das operações envolve a junção destes três blocos em uma ou mais arquiteturas estratégicas.

Dentro da gestão de operações é fundamental entender o Sistema Toyota de Produção (STP), o qual teve sua origem com o trabalho de Ohno e posteriormente com as contribuições de Shingo. O STP teve em suas origens algumas peculiaridades, entre elas, no início dos anos 50, Taiichi Ohno realizou uma série de visitas a empresas norte-americanas de automóveis e, durante essas viagens aos Estados Unidos da América, ficou muito impressionado com o funcionamento dos supermercados americanos. Após a visita aos EUA, na oficina da Toyota iniciou-se a aplicação do método americano de gestão de demanda, utilizado nos supermercados, transformando em gerenciamento visual de estoques, denominado *Kanban* (OHNO, 1997). Neste sentido, estabeleceu-se uma relação entre a lógica de funcionamento dos supermercados e o sistema *Just-In-Time*. Conforme Ohno (1997), um supermercado é onde um cliente pode obter: i) o que é necessário; ii) no momento em que é necessário; e, iii) na quantidade necessária.

Seguindo a lógica do supermercado, a equipe da Toyota passou a utilizar a premissa, segundo a qual: o processo final (cliente) vai até o processo inicial (supermercado), para adquirir as peças necessárias (gêneros) no momento e na quantidade em que se precisa (OHNO, 1997).

O Sistema Toyota de Produção envolve um conjunto de subsistemas que buscam reduzir perdas nos processos produtivos. Ohno (1997) e Shingo (1996) classificam em sete grandes perdas: i) perdas por superprodução: quantitativa e/ou por antecipação; ii) perdas por transporte: pode ser automatizado ou alterado o *lay out* para reduzir as distâncias; iii) perdas no processamento em si: atividades desnecessárias; iv) perdas devido à fabricação de produtos defeituosos: problemas de qualidade; v) perdas nos estoques: desperdícios de recursos financeiros; vi) perdas no movimento: ações desnecessárias; e, vii) perdas por espera: paralisação de postos de trabalho.

As perdas podem ser evitadas e as atividades melhoradas através da sistematização do processo de melhoria contínua. O conceito de melhoria contínua está ligado à busca pela perfeição, em fazer corretamente o trabalho correto

(HARRINGTON, 1993); portanto, o envolvimento dos trabalhadores neste processo é fundamental. A participação nos programas de melhoria contínua à qualidade ocorre de baixo para cima no organograma da empresa, no qual os funcionários são estimulados a examinar e recomendar mudanças nos processos de trabalho dos quais participam (DAVENPORT, 1994).

Uma das maneiras de operacionalizar a melhoria contínua nas empresas é por meio do *kaizen*, que é definido como melhoramento contínuo, o qual tem por objetivo a promoção de melhoramentos sucessivos e constantes, ou seja, mais e menores passos de melhoramento incremental. O *kaizen* deve ser realizado por meio de pequenos grupos que trabalham em equipes, discutindo problemas específicos, para coletar e analisar dados, tomando decisões de forma conjunta, além de documentar e melhorar processos (WOMACK *et al.*, 1992; SLACK *et al.*, 2002; LIKER, 2005).

A melhoria contínua pode ser aplicada através da utilização do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) que visa promover sistematicamente a melhoria dos processos. O MASP é uma metodologia que utiliza um conjunto de ferramentas que propicia a ordenação lógica de procedimentos, baseados em fatos e dados, que têm como objetivos: identificar problemas; localizar as causas fundamentais dos problemas encontrados; desenvolver e programar ações corretivas; e ainda consolidar as melhorias obtidas (TOLEDO, 2001).

O MASP utiliza as seguintes etapas: identificação do problema; observação; análise; plano de ação; verificação; padronização; e, conclusão. Quando esta metodologia é aplicada de maneira correta ocorre o comprometimento por parte de todos, ocasionando significativas melhorias nas empresas. O MASP está relacionado diretamente ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (CAMPOS, 1992; TERNER, 2008).

Outra forma de promover a melhoria contínua é aplicando os preceitos da Produção Mais Limpa (P+L). A CNTL (2003) define que a P+L é componente integrante de um programa da UNIDO/UNEP que surgiu em 1991, através de uma abordagem intermediária entre a Produção Limpa do Greenpeace e a minimização de resíduos do *Environmental Protection Agency* (EPA). A P+L integra uma estratégia tecnológica, econômica e ambiental aos processos, produtos e serviços, a fim de aumentar a eficiência no uso de insumos e matérias-primas, através da redução de desperdícios, não geração, minimização ou reciclagem dos resíduos gerados, proporcionando benefícios econômicos e ambientais (CNTL, 2012). Nesse sentido, a P+L trata-se de ações que buscam qualificar a empresa no emprego eficiente de matérias-primas durante o processo produtivo, requerendo a aplicação de conhecimentos específicos, de investimentos em tecnologia e mudanças de atitude das pessoas (BAAS, 1995).

Destaca-se que a metodologia de P+L pode oferecer às organizações alternativas viáveis para a implantação em processos produtivos que permitem a minimização de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas, eficiência no uso da energia e racionalização no consumo da água, trazendo benefícios ambientais e econômicos para as empresas graças à redução dos impactos ambientais e do aumento da eficiência do processo (SEVERO *et al.*, 2011)

Dentro do conceito de melhoria contínua, é fundamental que o ambiente de trabalho ofereça as condições necessárias para a execução das tarefas e seja o mais agradável possível. Para isso surgiu o programa denominado 5'S (WERKEMA, 1995). Espera-se que o programa 5'S mude o comportamento e as atitudes das pessoas, através do envolvimento, engajamento e comprometimento, que surgem com a implantação e manutenção dessas ações. O objetivo básico é a melhoria do ambiente de trabalho, nos sentidos físicos de *layout* da organização e mentais com a mudança de paradigmas das pessoas. Os cinco sentidos são: i) *seiri*: senso de utilização e descarte); ii) *seiton*: senso de ordenação e arrumação; iii) *seiso*: senso de limpeza; iv) *seiketsu*: senso de saúde e higiene; e, v) *shitsuke*: senso de autodisciplina (GODOY, BELINAZO, e PEDRAZZI, 2001; SILVA *et al.*, 2001).

Mudança organizacional

As mudanças na organização são forçadas, em parte, por novas tecnologias, e em parte pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, na qual o aprendizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores do conhecimento, e em parte pela teoria de como aprender, aprendendo. Na verdade esses fatores estão interligados, a separação só ocorre para fins de uma melhor compreensão (DRUCKER, 1996)

Algumas forças agem no processo de mudança, a tecnológica, a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos, a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros. As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade atual, mudam profundamente a produção de bens e a vida das pessoas (MOTTA, 1998).

As pressões para mudança em busca de maior competitividade têm diferentes origens. Apesar de muitas organizações terem consciência de que existem muitos obstáculos durante a implementação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são levadas a efeito neste sentido. É raro que as empresas considerem os riscos causados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. As dificuldades na implantação de melhorias estão muito relacionadas com a ausência de treinamentos aos empregados, clima motivacional desfavorável, deficiências na qualidade de vida no trabalho e dificuldades com novas tecnologias (FLEURY, e FLEURY, 1995; CHAVES, 2005)

OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados deste caso de ensino foram coletados através de entrevista semiestruturada, realizada com o gestor de manufatura, aqui retratado como o personagem Antônio. Para análise e interpretação dos dados, o método utilizado foi a Análise de Conteúdo a qual consiste em elementos que permitem a apreciação das comunicações e fornecem informações suplementares para a compreensão da situação (BARDIN, 2004). Para tanto, buscou-se entender a história real da empresa e a partir desta inserir elementos fictícios para chamar a atenção do leitor e permitir a proteção da identidade da empresa, alterando nomes

e parte dos dados, para que a análise da situação ocorresse no âmbito da experiência acadêmica, que é o objetivo maior deste caso de ensino.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL : Richard D. Irwin. 1971.

ANSOFF H. I.; MACDONNELL E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BAAS, L. To make zero emissions technologies and strategies become a reality, the lessons learned of cleaner production dissemination have to be known. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1205-1216, 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. Lisboa, Edições 70, 2004.

CAMPOS, V. F. *TQC Controle da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts: Cambridge, 1962.

CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. C. *Revolutionizing Product Development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York: The Free Press, 1992.

CHAVES, M. *Resistência a mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situações, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança*. In: XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília: ANPAD, 2005.

CNTL – Centro Nacional de Tecnologias Limpas. *Curso de formação de consultores em produção mais limpa para pequena e microempresa*. Módulo 1, CNTL, Porto Alegre, 2003.

CNTL – Centro Nacional de Tecnologias Limpas. SENAI. Disponível em: <<http://www.senairs.org.br/cntl>>. Acesso em: 10 jun. de 2012.

COOPER, R. G. How companies are reinventing their Idea-to-launch methodologies. *Research Technology Management. Lancaster*, v. 52, n. 2, p. 47-57, Mar./Apr., 2009.

CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L. A. *Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados / Instituto Friedrich Naumann, 1997.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DOLABELA, F. *A Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORION, E.; CHALELA, L. R.; LAZZARI, F.; SEVERO, E. A.; GIULIANI, A. C. Profiles of entrepreneurship and innovation: debate on business incubators in Brazil. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 6, p. 17-34, 2010.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. New York: Harvard Business School Press, p. 80-85, Aug. 2002.

DRUCKER, P. F. *Administração em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1996.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas. 1995.

GODOY, L. P.; BELINAZO, D. P.; PEDRAZZI, F. K. *Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's*. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Salvador: ENEGEP, 2001.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*. North-Holland. n. 26, p. 537 – 556, 1997.

GERBER, M. E. *Empreender fazendo a diferença*. São Paulo: Saraiva, 2004.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; COUTINHO, C. V. S; DORION, E. Inovação em processo e produção mais limpa: o caso de uma indústria do Polo Moveleiro da Serra Gaúcha. In: GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; LIMA, D. C. (Org.). *Inovação e produção*. Caxias do Sul: Editora Maneco, 2012. v. 1, p. 11-31.

HARRINGTON, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books Editora, 1993.

HAYEK, F.A.V. *Individualism and economic order*. London: Routledge and Kegan Paul, 1959.

LIKER, J. K. *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, E. F. *Formação de empreendedores e o papel das incubadoras*. In: I Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOWSON, R. H. Operations strategy: genealogy, classification and anatomy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 10, p. 1112-1129, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MANUAL DE OSLO. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman., 2004.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOVERGS – Associação das Industrias de Moveis do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em: 10 jun. de 2012.

NODARI, C. H.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; GANZER, P. P.; OLEA, P. M.; DORION, E. . Processos de inovação: proposta de um modelo híbrido de inovação fechada. In: SCHREIBER, D. (Org.). *Inovação e desenvolvimento organizacional*. 1 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2012, v. 1, p. 459-480.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

OHNO, T. *Sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Editora Bookman, 1997.

SALDÍAS, R.; BORGES, J. A. R; WINCLER, N.C.; Alianças público-privadas para a inovação: o caso dos consórcios regionales de innovación liderados pelo instituto nacional de investigación agropecuária do Uruguai. *REDES*. v. 17, n. 1, p. 19 –32, 2012.

SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editora Abril, 1982.

_____, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____, J. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row, 1950.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; CRUZ, M. R.; DORION, E. *Produção mais limpa, inovação em processo e benefício ambiental: um estudo de caso em uma indústria do Polo Metalmeccânico da Serra Gaúcha*. In: 3rd International Workshop Advances in Cleaner Production. São Paulo: UNIP, 2011.

SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: strategic imperatives. *Academy of Management Executive*, v. 12, 1998.

SHINGO, S. *Sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção*. Porto Alegre: Editora Bookman, 1996.

SILVA, C. E. S.; SILVA, D. C.; NETO, M. F.; SOUSA, L. G. M. 5'S: Um programa passageiro ou permanente? In: XXI Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador: ENEGEP, 2001.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo, 2003.

SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TERNER, G. L. K. *Avaliação da aplicação dos métodos de análise e solução de problemas em uma empresa metal-mecânica*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO, J.C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M.O (Coord.) *et al. Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas. v.1, p.488-495, 2001.

WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1995.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Submetido em 02/04/2010

Aprovado em 13/06/2013

Sobre os autores

Julio Cesar Ferro de Guimarães

Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS. Doutorando em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Pontifícia Universidade Católica (PUC/RS), professor de Pós-Graduação e Graduação da Faculdade da Serra Gaúcha (FGS).

Endereço:

E-mail: juliocferroguimaraes@yahoo.com.br

Eliana Andréa Severo

Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Endereço:

E-mail: elianasevero2@hotmail.com

Sylvia Maria Azevedo Roesch

PhD em Economia pela London School of Economics e Pós-Doutora pela London Business School.

Professora Visitante da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Endereço:

E-mail: sylviaoesch@gmail.com

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, Espanha, ETSEIB/UPC. Professor do PPGA *stricto sensu* da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Endereço:

E-mail: pelayo.olea@gmail.com

Eric Charles Henri Dorion

Doutor em Business Administration - Université de Sherbrooke, Canadá. Professor do PPGA *stricto sensu* da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Endereço:

E-mail: echdorion@gmail.com