

A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE LONGO PRAZO DA PLASTIC OMNIUM: DE FORNECEDORA DE PEÇAS PLÁSTICAS A FORNECEDORA DE SOLUÇÕES

***Gustavo Matos¹, Maribel Perez², Michael Assumpção³, Vilma da Silva Santos⁴,
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵***

¹ Pós-graduado em MBA em Gerência Empresarial - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – maribel_torrubia@yahoo.com.br

² Pós-graduado em MBA em Gerência Empresarial - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – gustavojmatos@uol.com.br

³ Pós-graduado em MBA em Gerência Empresarial - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – michael.ra@telefonica.com.br

⁴ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁵ Orientador - Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – edson@unitau.br

Resumo: O avanço da ciência propicia a homogeneização das informações, onde todos os indivíduos e instituições acabam por utilizar o mesmo volume de conhecimento através das mesmas técnicas, resultando na obtenção dos mesmos resultados ou resultados semelhantes uns dos outros. Desta forma o empenho em se criar diferenciais competitivos faz com que empresas busquem soluções cada vez mais criativas, caso contrário, poucos serão aqueles que sobreviverão no mercado. Nesse contexto, o trabalho analisou a importância do modelo de gestão de negócios adotado por uma empresa de autopeças, onde o foco na inovação, demonstrado pelos significativos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, passa a ser um diferencial competitivo e inspira confiança em seus clientes e funcionários. Para tanto, realizou uma pesquisa bibliográfica exploratória, com estudo de caso na Plastic Omnium. E após resultados analisados, conclui-se que uma estrutura bem organizada, focada na inovação e que invista seriamente nesta perspectiva, alcança um significativo diferencial competitivo no mercado.

Palavras-Chave: Inovação. Gestão. Parcerias. Autopeças.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Antecipar-se em relação aos concorrentes pode ser a diferença entre ser competitivo e estar vivo no mercado – ou não.

Do mesmo modo, possuir a capacidade de gerenciar os negócios focando sempre a inovação pode fazer com que a empresa não sinta o impacto, ou mesmo, usufrua do efeito chamado crise.

O grande crescimento da Plastic Omnium poderia ser explicado simplesmente pelo compromisso e dedicação de seus empregados com seu trabalho. Essa dedicação é reflexo de todo um histórico de gerenciamento de modelo de negócios baseado na inovação e que a empresa vem mantendo com o passar dos anos.

Por 60 anos, a estrutura de acionistas da companhia e a administração da corporação têm fornecido esta característica como uma grande vantagem.

O modelo de negócios da Plastic Omnium é dirigido comprometendo-se a permanecer independente, e isso guia suas decisões de investimento, desenvolvimento internacional e estratégia de inovação. Integração com os empregados é outro principal valor praticado pela companhia. Tudo isto reflete na habilidade da Plastic Omnium em desenvolver, dentro de sua área de especialidade, o engajamento em novas regiões, novas equipes, novas atividades empresariais e parcerias.

Metodologia

A pesquisa teve como base o levantamento bibliográfico exploratório e, a partir disso, foi desenvolvido um estudo de caso na Plastic Omnium, divisão Auto-Exterior.

Uma História de Inovações

Desde os primeiros anos de existência, inovação tem sido a força motriz do desenvolvimento da companhia, e suas invenções têm alimentado substancialmente um rentável crescimento. Dois exemplos que vem a mente são os anéis de vacinação desenvolvidos a partir de uma patente, que foram apresentados juntamente com Charles Mérieux e o tanque de combustível Vélosolex, a maior invenção que foi a percussora para os tanques utilizados nos dias de hoje. (PARTNERS, 2006b)

Seu capital sempre foi controlado pela família Burrelle. No início, as quantias investidas foram muitas pequenas, pois existia apenas uma aposta de que o mercado automobilístico cada vez mais iria utilizar plásticos, como afirmado em publicações da época. Depois de muitos anos, a aposta foi confirmada. O Grupo Burrelle juntou um grupo de investidores, mantendo a família Burrelle como acionista majoritário. Esta ação garantiu que o capital da companhia se tornasse muito estável. (PARTNERS, 2006b)

Em 1946 Pierre Burrelle Boldly decidiu criar uma companhia de Plásticos, convicto que o plástico teria um grande futuro, para atender as necessidades da indústria francesa. Durante décadas, a direção tomada pela companhia moldou seu perfil: Decididamente Global, uma companhia independente dedicada a atender os clientes, com uma complexidade que aumenta cada vez mais. (PARTNERS, 2006b)

Entre 1964 e 1968, a Plastic Omnium entra em novos mercados com a aquisição de uma empresa de limpeza, começando a fabricar containeres plásticos para coleta de lixo, com a aquisição da indústria Résines Extrudées et Moulées, lançando um procedimento para fabricação de materiais plásticos de alta performance, o então chamado 3P. (PARTNERS, 2006b)

A expansão internacional aconteceu em 1972, com a construção de uma planta industrial em Valência, Espanha, a primeira fase do desenvolvimento estratégico e internacionalização da companhia. (PARTNERS, 2006b)

Decidiu-se então reforçar o foco na indústria automobilística, de forma a tornar novamente esse o negócio principal da companhia. Deste modo, em 1985, inicia o serviço de desenvolvimento de novos *designs* junto a montadoras e, no ano seguinte, com a aquisição da francesa Landrye

Techni-Plaste Industrie, a Plastic Omnium expandiu seu portfólio de clientes, produzindo pára-choques para a PSA Peugeot Citroën, e desenvolvendo a tecnologia *blow-molding* para a produção de tanques de combustível. E em 1995, o foco é novamente reforçado com a aquisição das indústrias Reydel, uma fabricante francesa de consoles, painel de instrumentos e outras peças interiores. Quatro anos depois, a Plastic Omnium vendeu o módulo de equipamentos e peças interiores dos veículos para focar exclusivamente nas partes externas e sistemas de combustível. (PARTNERS, 2006a)

Seguindo a implantação do sistema de seleção de resíduos, em 2004, a Plastic Omnium continuou focando seus esforços na questão ambiental. A nova oferta disponibilizada foi ajudar as comunidades e companhias no gerenciamento de resíduos, educando os principais envolvidos, o próprio gerador de resíduos. (PARTNERS, 2006b)

O período da estratégia, é assim que 2007 e 2008 foram colocados pelos acionistas (business review 2007), enaltecendo a Plastic Omnium como uma companhia em dois negócios, Equipamentos automotivos e Sistemas Urbanos. (PARTNERS, 2007b)

Com sua comprovada capacidade em antecipação, adaptação, estabelecer alianças e realizar operações em regiões de desenvolvimento, a Plastic Omnium está fortemente focada no futuro.

O Grupo Plastic Omnium

Atualmente o Grupo Plastic Omnium está segmentado em duas partes (figura 1). Primeiro, a divisão Automotiva, responsável por 80% (PARTNERS, 2007a) do faturamento do Grupo (€2 bilhões), constituída por duas empresas:

- a) **Plastic Omnium Auto Exterior:** fabricante de componentes plásticos externos; líder global em design e manufatura de pára-choques, pára-lamas, painéis frontais e módulos.
- b) **Inergy:** fabricante de sistemas de combustível. É uma joint-venture entre a Plastic Omnium e a Solvay AS, e atual líder no segmento.

Segundo, a divisão Sistemas Urbanos, responsável por 20% (PARTNERS, 2007a) do faturamento do Grupo (€0,6 bilhões), também constituída por duas empresas:

- a) **Signature:** fabricante de placas e identificações urbanas.

- b) **PO Environment:** líder no segmento de coleta seletiva e fabricante de contêineres coletores de lixo.



Figura 1 – Grupo Plastic Omnium.

Dos €2,6 bilhões em faturamento em 2007, 70% está fora da França. O Grupo opera em 26 países, com 130 instalações industriais e aproximadamente 14000 funcionários, sendo que 55% fora da França. Seu investimento em R&D (Pesquisa e Desenvolvimento) chega a 4,5% do faturamento. (PARTNERS, 2007a)

Plastic Omnium Auto Exterior

A Plastic Omnium Auto Exterior está presente em 19 países, através de 77 centros industriais e contando com o empenho de 7700 funcionários. (PARTNERS, 2007b)

Sua linha de produtos consiste em itens plásticos injetados e/ou pintados da parte externa do veículo, como pára-choques, pára-lamas, grades de refrigeração, absorvedores, estruturas de teto, estruturas de tampa traseira, revestimentos de assoalho, acabamentos de tampa traseira e frisos de portas.

Porém, pára-choques e estruturas internas dos pára-choques são o foco principal, onde são injetados 35.000 pára-choques por dia, desenvolvidos cerca de 80 modelos por ano, contabilizando mais de 2300 versões. (PARTNERS, 2007b)

Mais Inovação

No atual contexto competitivo, inovação envolve escutar constantemente o que o mercado e os clientes estão dizendo. Inovação, também, pede por mudanças nos métodos de trabalho e gerenciamento, para suportar o desenvolvimento de soluções sustentáveis.

A fim de criar vantagem competitiva a Plastic Omnium Auto Exterior através de parcerias, buscar oferecer mais do que produtos aos clientes, busca oferecer verdadeiras soluções.

Desta forma, em 2004 a Plastic Omnium juntamente com as alemãs Hella, fornecedora de faróis e componentes elétricos, e Behr, fornecedora de sistemas de arrefecimento, ambas líderes em seus segmentos, fecham parceria através de uma *joint-venture* dando origem a HBPO. (PARTNERS, 2006b)

Onde as responsabilidades são:

- HELLA: fornecer faróis e componentes elétricos;
- Behr: fornecer sistemas de arrefecimento;
- Plastic Omnium: fornecer componentes plásticos e realizar a montagem.

Os componentes que antes eram oferecidos separadamente ao cliente, passaram em 2004, a ser integrados em módulos (figura 2), facilitando e simplificando o processo de montagem do veículo no cliente, sendo essa uma tentativa de se antecipar às necessidades do mercado automotivo.



Figura 2 – Módulo frontal.

A realização dos módulos frontais, exigiu o desenvolvimento de novas técnicas de gerenciamento de projetos e habilidades de engenharia. Todo esse conhecimento foi utilizado pela Plastic Omnium, e em 2006 iniciou a fabricação dos módulos de pára-lamas. (PARTNERS, 2006b)

A Plastic Omnium o primeiro módulo integra sete funções automotivas diferentes. Esse módulo foi projetado para atender a demanda das montadoras e fabricantes de automóveis para pré-montagens e na redução do peso total do veículo.

Todas as etapas do projeto a implementação, foram desenvolvidos pelo Centro Internacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Plastic Omnium Auto Exterior, chamado Sigmatech, que mais tarde contou como o apoio do Centro de Engenharia de Munique - Alemanha e das fábricas de Anderson e em Duncan, na Carolina do Sul – EUA. (PARTNERS, 2006b)

O módulo é entregue seqüencialmente à planta de BMW em Spartanburg, Carolina do Sul onde é montado no X5 novo.

Mas os estudos não acabaram, as metas são estabelecer montagens mais rápidas, melhores e mais baratas, estabelecendo uma busca contínua pela otimização de métodos e processos.

Resultados

A Plastic Omnium assumiu uma postura em que não esperou pelas crises para buscar soluções para otimizar seus processos, produtos e serviços. É possível notar (Gráfico 1) a constante ascensão da empresa nos últimos anos, onde os resultados são maximizados em relação as inúmeras inovações implementadas.



Gráfico 1 – Evolução de vendas.

A Plastic Omnium, mantém-se como segunda maior fabricante de pára-choques e componentes plásticos. Porém, desponta-se como pioneira e maior fornecedora de módulos dianteiro, traseiros e pára-lamas do mundo. Onde, em 2006, só com o módulo dianteiro para o BMW mini, fabricado na fábrica de Oxford, na Inglaterra, a companhia relata um rendimento de €570 milhões. (PARTNERS, 2006b)

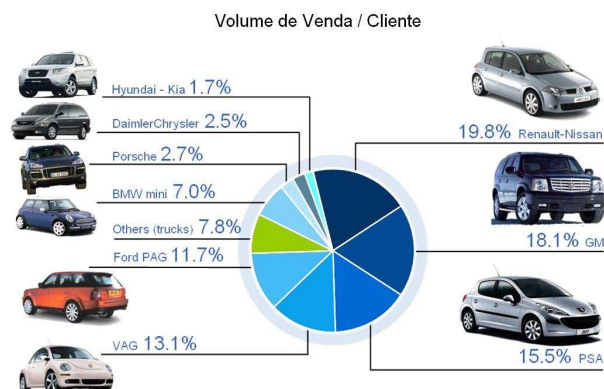


Gráfico 2 – Volume de venda por cliente.

O gráfico acima, mostra um aumento de clientes na participação no volume de vendas da Plastic Omnium em relação aos anos anteriores a 2004, comprovando a entrada de novos clientes em nichos de participação de mercado antes inexistentes. (PARTNERS, 2006b)

Conclusão

Após análise dos resultados obtidos, conclui-se que o posicionamento da Plastic Omnium como empresa inovadora vem resultando em consecutivos índices positivos de crescimento.

Porém, ser inovadora não se trata apenas de uma estratégia de marketing. Primeiramente, a empresa tem que investir em pesquisa e desenvolvimento, o que muitas vezes acaba sendo um obstáculo, pois devido ao alto nível dos investimentos, a alta diretoria opta por uma estratégia menos arriscada.

No caso da Plastic Omnium, desde sua fundação, não só se coloca em frente ao mercado como uma companhia inovadora, como mostra através dos seus investimentos e principalmente dos resultados que realmente merece ser reconhecida como tal.

Outro ponto a ser destacado é a capacidade da empresa em utilizar os conhecimentos desenvolvidos em projetos de uma empresa específica do grupo, em outras de segmentos diferentes, otimizando desta forma os investimentos iniciais feitos em pesquisa.

Desta forma, reforça-se a conclusão de que uma estrutura bem organizada, focada na inovação e que invista seriamente nesta perspectiva, alcança um significativo diferencial competitivo no mercado.

Lembrando que no atual contexto de movimento econômico global, todo e qualquer resultado alcançado não é permanente, obrigando a companhia a manter essa busca continuamente.

Assim a Plastic Omnium vem investindo cada vez mais em Pesquisa e Desenvolvimento focando as necessidades de seus clientes e reforçando sua imagem de empresa inovadora. Expandindo seus negócios por todo o mundo de forma sólida e conquistando a liderança em seus segmentos.

Referências

PARTNERS, Franklin. **Plastic omnium**: anual report 2006. Lyon.2006a.

PARTNERS, Franklin. **Plastic omnium**: 2006 business review and sustainable development report. Lyon.2006b.

PARTNERS, Franklin. **Plastic omnium**: anual report 2007. Lyon.2007a.

PARTNERS, Franklin. **Plastic omnium**: 2007 business review and sustainable development report. Lyon.2007b.