

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**OS REFLEXOS DO ASSOCIATIVISMO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING  
DAS INDÚSTRIAS MOLDADORAS DE PLÁSTICO ASSOCIADAS À AMPLAST.**

WENCESLAU ISHIDA

**SÃO PAULO**  
**2009**

**WENCESLAU ISHIDA**

**OS REFLEXOS DO ASSOCIATIVISMO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING  
DAS INDÚSTRIAS MOLDADORAS DE PLÁSTICO ASSOCIADAS À AMPLAST.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah.

**SÃO PAULO**

**2009**

**Ishida, Wenceslau.**

**Os reflexos do associativismo nas estratégias de marketing das indústrias moldadoras de plástico associadas à AMPLAST / Wenceslau Ishida. São Paulo: Uninove, 2009.**

**135 f.**

**Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, 2009.**

**1. Associativismo 2. Alianças estratégicas. 3. Estratégias mercadológicas. I. Ishida, Wenceslau. II. Universidade Nove de Julho.**

**CDU. 658**

**OS REFLEXOS DO ASSOCIATIVISMO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING  
DAS INDÚSTRIAS MOLDADORAS DE PLÁSTICO ASSOCIADAS À AMPLAST.**

**POR**

**WENCESLAU ISHIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Nove de Julho – UNINOVE,  
sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Osvaldo Elias Farah, Doutor, – Orientador, Uninove

---

Membro: Profa. Nadia Kassouf Pizzinatto, - Doutora, Uninove

---

Membro: Profa. Silvia Helena C. R. V. Camargo, Doutora, Unimep

**São Paulo, 24 de setembro de 2009.**

*A meus pais, pelo amor, dedicação e  
exemplo que sempre foram para seus  
filhos.*

*À Iara, pelo amor, compreensão e  
companheirismo de todos os momentos.*

## AGRADECIMENTO

Ao concluir este trabalho, compreendi que a realização de um trabalho de iniciação científica é realmente uma tarefa desafiadora e certamente esse trabalho não teria sido possível sem a ajuda e apoio de várias pessoas, a quem gostaria de agradecer.

Agradeço a Deus, por tudo na vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Osvaldo Elias Farah, pela sua paciência em acompanhar os primeiros passos de quem está iniciando um trabalho científico e pela sua generosidade em compartilhar seu conhecimento, enfim, por todo o tempo dedicado, correções e sugestões que tornaram possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos professores que formaram a Banca Examinadora, Nadia Kassouf Pizzinatto e Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo pelas inúmeras sugestões que foram feitas, contribuindo para melhorar este trabalho.

Agradeço aos professores do programa de mestrado da Uninove, pois todos tiveram a sua contribuição em meu aprendizado no campo de pesquisa acadêmica.

Agradeço aos meus colegas de turma pelos inúmeros trabalhos em equipe e pelas frutíferas discussões em classe.

Agradeço também à AMPLAST, em especial ao Charbêl e à Fátima pela ajuda com as empresas, bem como a algumas pessoas das empresas que colaboraram com a pesquisa, cujos nomes são omitidos para proteger a identificação das respectivas empresas.

## RESUMO

Nos últimos anos tem crescido a importância do associativismo como uma estratégia alternativa para as PMEs (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 97), o que tem motivado o aumento de estudos sobre o tema. As empresas da terceira geração da cadeia do plástico têm uma importância econômica considerável no país (MDIC, 2005), pois o plástico é um material usado na maioria dos produtos modernos, e o setor possui aproximadamente 11.000 empresas no país (ABIPLAST, 2007). No entanto, as empresas do setor enfrentam sérias dificuldades, e são consideradas o elo fraco da cadeia do plástico (PADILHA, 2008). O objetivo central do presente estudo é investigar e analisar os reflexos do associativismo nas estratégias mercadológicas utilizadas pelas indústrias moldadoras de plástico filiadas à Associação das Indústrias Moldadoras de Plástico do Estado de São Paulo AMPLAST, bem como verificar se as ações propostas pela governança da associação têm auxiliado as estratégias das empresas. O estudo poderá contribuir para uma melhor compreensão de como ações associativas podem gerar vantagens competitivas para as empresas aumentando as suas chances de sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo. Com base na revisão da literatura sobre o segmento e em entrevista prévia com um empresário do segmento, foram estabelecidos alguns pressupostos: a) a existência de algumas ameaças ao setor, principalmente de produtos asiáticos e elevada carga tributária; b) necessidade de melhorar a qualidade dos produtos face às exigências dos clientes; c) necessidade de melhor formação profissional no setor; d) de que as ações da AMPLAST terão o potencial de ajudar as empresas a superar de forma conjunta alguns dos problemas que enfrentam e tornarem-se mais competitivas. Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se entrevistas com questionários semiestruturados e pesquisa documental. O objetivo da pesquisa era entrevistas todas as empresas associadas à AMPLAST, porém, devido à restrições no acesso às empresas, somente cinco foram pesquisadas, o que se constituiu em um fator limitador da pesquisa. Como resultados da pesquisa, foram identificados: a) as estratégias mercadológicas das cinco empresas pesquisadas, baseadas em um posicionamento diferenciado; b) algumas empresas estão conseguindo implementar estratégias suficientes para aproveitar as oportunidades ou neutralizar as ameaças do setor enquanto outras não estão alcançando esse objetivo; c) As estratégias de algumas empresas estão conseguindo gerar uma vantagem competitiva enquanto que outras não; d) algumas estratégias estão alinhando as competências da empresa com as exigências do mercado, mas outras não apresentam esse ajuste; e) não foi possível identificar os reflexos das atividades propostas e realizadas pela AMPLAST para as empresas pesquisadas, embora a estratégia da AMPLAST em fomentar a capacitação tecnológica e gerencial das empresas associadas parece apropriada considerando-se a literatura existente sobre o assunto bem como as características do mercado e das empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** Associativismo; Alianças estratégicas; Estratégias mercadológicas.

## ABSTRACT

The importance of interorganizational networks as an alternative strategic alliance for small and medium size enterprises has increased in the last years (BALESTRIN and VERSCHOORE, 2008, p. 97), that has lead to new researches related to subject. The enterprises of the third chain of plastic industry is very important to the country (MDIC, 2005) because the plastic is a material used in the most modern products, and there are approximately 11.000 companies in this industry (ABIPLAST, 2007). However, these companies are struggling to survive and are considered the weak part of the plastic industry chain (PADILHA, 2008). The purpose of this study is to research and analyze possible interorganizational networks` effects on the market strategy used by the plastic industry associated at the Association of Plastic Industry of São Paulo – AMPLAST, as also to verify if the actions proposed by AMPLAST has improved the strategies of these companies. This study could help to provide a better understanding about how collective actions could to create competitive advantage to the companies, raising the chances of surviving in a business environment where the level of competition is always increasing. Based on the reading of literature about the subject and interview with an owner of a plastic company and president of AMPLAST, was established some assumptions: a) the existence of some threats, mainly Asia`s products and higher tax; b) the need to improve products quality in order to satisfying customers; c) the need to improve the skills and professional capacity in the industry; d) the AMPLAST actions have the potential to help the companies to surmount difficulties working together and to became more competitive. To reach the aim proposed was made an exploratory research making use of interviews with semi-structured questionnaire and documental research. The aim of this research was to interview all the companies associated with AMPLAST. However, because of the difficulties to Access the companies it was possible to interview only five, the research was restricted because of this. As a result from this research was identified: a) the five companies researched have market strategies based on differentiation strategy; b) some companies are reaching success in developing strategies to take advantage of the opportunities or to neutralize the threats but others not; c) some strategies are leading to advantage competitive while others are failing to; d) some companies strategies are aligning yours competences with market requirement but others not; e) the research cannot achieve the aim of identifying effects of the actions proposed and implemented by the AMPLAST in the associated companies. However, the strategy of AMPLAST that focuses on the development of technological and managerial capacity of your members are appropriate to face the challenges in the industry considering the review of the literature about the subject as well the characteristics of both the market and the companies studied.

**Key-Work:** Interorganizational networks; Alliances strategic; Strategic marketing.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Tema**

Este estudo permitirá verificar se a estratégia do associativismo é capaz de gerar algum efeito sobre as estratégias de marketing das indústrias moldadoras de plástico filiadas à Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo - AMPLAST.

## **1.2 Justificativa**

As exportações em ritmo crescente têm mobilizado negócios que antes estavam restritos ao mercado doméstico, impulsionando assim as organizações na busca do aprimoramento de seus produtos e por conseqüência, o atendimento aos seus diversos *stakeholders*.

No caso brasileiro o fenômeno da globalização, cada vez mais presente, tem feito com que empresários de vários setores, premidos pela necessidade de ajustar suas estratégias a uma competição cada vez mais predadora busquem alternativas de gestão, nem sempre convencionais e que fogem daquelas práticas a que estavam habituados, práticas estas superadas por metodologias com foco na qualidade de produtos, atualmente elaborados com o uso da tecnologia de ponta, para atender às exigências cada vez mais crescentes dos consumidores.

A mudança de comportamento no aspecto da disputa entre empresas de mesmo ramo para um processo cooperativista de troca de informações tecnológicas e administrativas, onde todos os participantes ganham e com isso conseguem ampliar sua participação no mercado e se fortalecer através do crescimento é imprescindível para a economia, não só para a comunidade local à qual serve, mas também para toda uma região com trabalhos diretos e indiretos em empresas distribuidoras (clientes), fornecedoras de matéria-prima, prestadores de serviços e até daqueles que vivem do trabalho informal de coleta e reciclagem do lixo.

Além disso, o projeto permitirá o desdobramento de outras pesquisas que propiciarão, num futuro próximo, a elaboração de um modelo intervencionista capaz de dar às organizações inseridas em *clusters* distintos, uma nova forma de gestão.

Um grande número de organizações que utilizam modelos ultrapassados de estratégias mercadológicas tem sucumbido às novas mudanças ambientais.

As mudanças impostas pela globalização (MARCON e MOINET, 2001) são de tal ordem que os empreendedores já não conseguem administrar seus negócios sob a restrita ótica da competição individual. Para se ajustar a esse ambiente as empresas tem buscado novas estratégias competitivas, substituindo o paradigma da competição individual por uma mentalidade coletiva baseada na estratégia em rede (MARCON e MOINET, 2001), onde a eficiência coletiva (FLEURY e FLEURY, 2003) passa a ser vista como o único caminho alternativo para as pequenas e médias empresas – PMEs – sobreviverem (CASAROTTO e PIRES, 1998).

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Neste universo, cada vez mais turbulento, estratégias mercadológicas têm sido propostas pelos mais diversos teóricos e consultores organizacionais. Metodologias e ferramentas que vão desde os níveis hierárquicos mais baixos até a cúpula administrativa.

Nessa corrida para acompanhar as exigências do mercado muitas organizações têm buscado e conseguido as certificações ISO.

Entretanto, não basta apenas o conhecimento e o uso dessas metodologias, processos e ferramentas, os quais representam elevados investimentos. Adquirir os mais sofisticados equipamentos eletrônicos (*hardwares*) e sistemas integrados de gestão (*softwares*) auxiliam, porém estão mais ao alcance de grandes organizações que dispõem de numerário suficiente para fazer frente às necessidades de um sistema de informação que

permita uma monitoração cada vez mais rápida dos ambientes e de suas possíveis tendências, antecipando muitas vezes, mudanças imprevisíveis.

Por outro lado as megafusões têm preocupado governos e sociedade pelo perigo que representam enquanto os novos dominadores do mercado criam oligopólios que colocam em risco não só novos negócios, como também inflacionam preços e empobrecem as nações em desenvolvimento, provocando um fenômeno cada vez mais predador da qualidade de vida das classes menos favorecidas qual seja a concentração de renda.

No caso brasileiro este processo já vem sendo sentido em vários setores.

Para fazer face ao gigantismo empresarial algumas organizações têm se mobilizado com estratégias até antes impensadas, criando alianças que começam a serem estudadas pelos teóricos organizacionais. Elas têm surgido visando minimizar efeitos nocivos causados pelas grandes corporações, que vem destruindo muitas iniciativas de micro e pequenos empresários.

No tocante às propostas de cooperação e associativismo o maior problema sentido pela governança corporativa é a resistência em unir empresas concorrentes em torno de um único objetivo: sobreviver num mercado dominado por grandes organizações.

Considerando que a única estratégia para sobreviver no cenário descrito era formar alianças duradouras, começou a surgir uma espécie de organização que permitia aos pequenos empresários, a criação de um *pool* de compras por meio do qual a estratégia utilizada pela grande rede poderia agora ser copiada. Assim, surgiram as redes de micro e pequenos supermercados cooperados, cuja estratégia principal era a compra em grande escala permitindo a equiparação de preços às grandes redes como: Carrefour, Pão de Açúcar e Wall Mart. No caso das indústrias surgiram também os programas conjuntos dos Arranjos Produtivos Locais, conhecidos pela sigla APL. Um Arranjo Produtivo Local apresenta as seguintes características:

- a) formam um aglomerado de empresas que estão localizadas num mesmo território geográfico e possuem a mesma especialidade produtiva (SEBRAE, 2009);
- b) utilizam estratégias cooperativas (MDIC, 2009);
- c) visam o desenvolvimento e planejamento regional (Di Sérgio, 2007); e
- d) envolvem a articulação e o apoio de diversas instituições locais tais como governo, entidades empresariais e instituições de crédito e de pesquisa (SEBRAE, 2009).

No caso específico do segmento de plásticos, mais precisamente as indústrias moldadoras de plástico, a concorrência acirrada tem feito com que clientes dessas indústrias passassem a ser concorrentes de seus fornecedores.

Neste contexto foi criada por iniciativa de alguns empreendedores do setor de plástico, a AMPLAST - Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo. E é nesse contexto que esta pesquisa buscará os dados que levem ao alcance dos seus objetivos.

Considerando esta trajetória das empresas que se filiam à Amplast acreditando que esta possa auxiliar na resolução de pressões ambientais cabem as seguintes questões que deverão ser elucidadas durante esta pesquisa:

As empresas filiadas a Amplast percebem as oportunidades e ameaças em seu segmento?

O planejamento estratégico da Amplast tem atendido às necessidades das empresas com ações de apoio às estratégias de marketing por elas adotadas?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo principal**

O presente estudo visa investigar os possíveis impactos do associativismo nas estratégias mercadológicas utilizadas pelas indústrias moldadoras de plástico associadas à AMPLAST.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Investigar a percepção dos empresários do setor sobre as ameaças e oportunidades ambientais.
2. Identificar e analisar os diversos tipos de estratégias mercadológicas que são implementadas pelas organizações filiadas à Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo (AMPLAST).
3. Analisar as ações propostas pela AMPLAST para o auxílio na definição das estratégias mercadológicas das empresas associadas.
4. Verificar se a adoção de tais estratégias tem atendido às necessidades das empresas.

### **1.5 Pressupostos**

Com base nas informações colhidas na fase inicial da pesquisa foi possível estabelecer os seguintes pressupostos:

- P1: As empresas moldadoras de plástico sinalizam como maior grau de ameaça ao seu setor a entrada de produtos asiáticos, juros elevados e a alta carga tributária.
- P2: As empresas percebem como maiores exigências dos clientes a qualidade dos produtos/serviços, seguidas de prazo de entrega e preço baixo.
- P3. As indústrias estão priorizando mais ações voltadas a aprimorar a qualidade dos produtos, do que a redução de preços e melhoria nos prazos de pagamento.
- P4. As empresas esperam da AMPLAST maior possibilidade de treinamento dos colaboradores, facilidade de aquisição de novos equipamentos com melhores preços e condições de pagamento e facilidade de obtenção de crédito junto às instituições financeiras.
- P5: A AMPLAST tem conseguido colocar em prática ações contidas em seu plano estratégico voltadas ao treinamento técnico dos colaboradores das empresas visando à melhoria da qualidade dos produtos.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em 06 capítulos, distribuídos da seguinte maneira:

No capítulo 01 encontra-se a Introdução do trabalho, sendo apresentado o Tema da pesquisa e a sua Relevância teórica e prática. A partir da definição do problema de pesquisa, são definidos também os Objetivos da pesquisa, as questões do problema, os pressupostos e a estrutura do trabalho.

O capítulo 02 apresenta o referencial teórico de estratégias organizacionais e de marketing, apresentando os principais conceitos e definições encontrados na revisão da literatura. Neste capítulo são apresentados os principais conceitos de redes de cooperações entre organizações e as principais tipologias de redes existentes. É feita também uma revisão da literatura sobre o associativismo, abordando a sua evolução no Brasil e destacando seus principais benefícios e desvantagens.

O capítulo 03 apresenta o panorama do mercado de plásticos no Brasil, com base em informações disponíveis em entidades de classe e em pesquisas acadêmicas.

O capítulo 04 trata da metodologia de pesquisa que será utilizada neste trabalho.

O capítulo 05 apresenta os resultados da pesquisa bem como a análise e interpretação desses resultados.

O capítulo 06 contém as Considerações Finais, sendo apresentada a conclusão da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E DE MARKETING

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para conduzir a pesquisa deste estudo. Para fins de melhor compreensão do assunto, foram apresentados separadamente os temas estratégias organizacionais e de marketing, redes de cooperação e associativismo. A organização do texto partiu do contexto geral para o particular, apresentando o associativismo como um tipo de estratégia inserido no campo da estratégia administrativa. A Figura 01 mostra a revisão teórica e a amarração da pesquisa, cujo objetivo foi estudar a influência do associativismo nas estratégias de marketing das empresas pesquisadas.



Figura 01: **Estratégias Organizacionais e de Marketing**

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 2.1 Estratégias Organizacionais e de Marketing: contexto

A sociedade contemporânea vem experimentando grandes transformações nas áreas: econômica, política, social e cultural. Essas transformações se ampliaram a partir do

término da última guerra mundial, proporcionando às civilizações inúmeros progressos tecnológicos, principalmente nas áreas de informática, transportes e comunicação.

Essa vertiginosa evolução modificou os cenários de negócios em todo mundo, tornando imperiosa a revisão dos métodos, conceitos, procedimentos e posturas mercadológicas no âmbito das organizações.

O impacto dessas mutações ambientais provocou a reestruturação dos mecanismos adaptativos das organizações, as quais foram forçadas a buscarem alternativas estratégicas de mercado. Pode-se dizer que a maior delas foi uma revisão nos modelos adotados por meio de processo de racionalização organizacional e adoção de conceitos e procedimentos administrativos que dessem respostas mais rápidas e eficientes à dinâmica do mundo contemporâneo.

Em função da concorrência agressiva que se fez sentir a partir dos anos 80 os executivos, ao buscarem uma metodologia mais eficaz, encontraram nos estudos de Porter, a solução para alguns dos males empresariais, entendendo que suas organizações careciam de modelos capazes de traduzirem e interpretarem as inúmeras mudanças advindas da globalização.

A empresa do século XXI está organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões (CAVALCANTI, 2001; FARAH, 2008; PORTER, 2005; KOTLER e KELLER, 2006).

Durante muito tempo as empresas utilizaram de forma intensiva o Planejamento Estratégico, sendo que com essa demanda planejamento tornou-se um sinônimo de estratégia. O pensamento estratégico vai mais longe; tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Ele cria a oportunidade de respostas para circunstâncias atuais e ações em busca de atingir objetivos; ultrapassa qualquer previsão que possa ser criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Para ser considerado efetivo o Pensamento Estratégico deve ser compartilhado com muitos indivíduos, no qual um caminho de ação pode ser independentemente coordenado através da organização. Para isso, vários fatores devem convergir simultaneamente tais como: aprendizagem, visão sistêmica, sistemas complexos, cultura de inovação, respostas rápidas para o mercado, tomada de decisão estratégica, ênfase nos recursos, processos, competências e conhecimento (JOÃO, 2001).

Mintzberg et al (2000) propuseram uma revisão do pensamento estratégico envolvendo todas as questões do conteúdo, processo e ambiente estratégico. Eles agruparam as escolas do pensamento estratégico em três: escolas prescritivas (visão do planejamento, do *design* e do posicionamento), escolas descritivas (visão empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental) e, por fim, o grupamento que reúne todas as escolas anteriores na visão da configuração.

Desenvolver a capacidade estratégica significa saber analisar as competências essenciais e aptidões ou estilos estratégicos e ser capaz de transformar investimentos em tecnologias num recurso único de valor sustentável (CAVALCANTI, 2001).

Em uma aliança estratégica as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem uma necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Se elas não compartilharem riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Alianças são parcerias entre firmas em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Segundo estes autores, as alianças estratégicas “são uma forma principal das estratégias cooperativas” e constituem resposta lógica e oportuna às intensas e rápidas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização.

As alianças estratégicas constituem em um ferramental que abre as possibilidades para que as empresas se fortaleçam, gerando novos e melhores produtos, maior acesso a mercados, aprimoramento de tecnologia, oportunidades de crescimento, preços e riscos menores, menos exigências e obstáculos para investimentos.

Porém, o sucesso na implementação de estratégias baseadas em alianças exige considerável maturidade de ambas as partes. Esta é a perspectiva norteadora, manifestada pela constatação de que uma parte realmente aprecia o fato de que a outra também obtenha uma participação satisfatória dos benefícios da aliança.

## **2.2 Conceitos de Estratégia**

Apesar da importância do tema estratégia no mundo empresarial e acadêmico, não existe uma única definição para esta palavra, a qual tem sido usada de muitas maneiras e o seu significado varia dependendo da pessoa que o utiliza, da época, do contexto, dos países e das culturas (MINTZBERG, 1987; WHITTINGTON, 2002; GHEMAWAT, 2000; QUINN, 2001; MONTGOMERY e PORTER, 1998).

O conceito de estratégia surgiu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, onde a guerra, jogos e negócios são exemplos. A realização de um objetivo por uma determinada empresa significa que o mesmo não será realizado por outro concorrente, que terá seus objetivos anulados ou frustrados. A palavra tem também uma conotação de astúcia, uma tentativa de iludir o concorrente com alguma ação inesperada (MAXIMIANO, 2000) e tem sua origem na palavra grega *strategos*, que se referia ao papel de um general no comando de um exército (GHEMAWAT, 2000; WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, QUIN, 2001; SNOW, HAMBRICK, 1980), um “plano de destruição de um inimigo por meio do uso efetivo de recursos” (BRACKER, 1980, p. 219). Com o tempo,

seu sentido deixou de ter uma conotação estritamente militar, e passou a se referir as habilidades gerenciais e de uso de forças para vencer uma oposição com o objetivo de estabelecer um sistema unificado de governança global (MINTZBERG, 2001).

Uma definição clássica de estratégia é a determinação das metas e objetivos de longo prazo da organização, bem como a adoção de um curso de ação e alocação de recursos necessários para alcançá-los (CHANDLER, 1990).

Pode-se definir a estratégia como uma teoria da firma sobre como competir com sucesso. Essa definição enfatiza o fato de que as empresas precisam agir baseando-se numa profunda compreensão dos processos econômicos críticos dos mercados nos quais competem ou pretendem competir, de forma que possam prever e planejar a melhor maneira de competir nesses mercados (BARNEY, 1991, 1996, 2007).

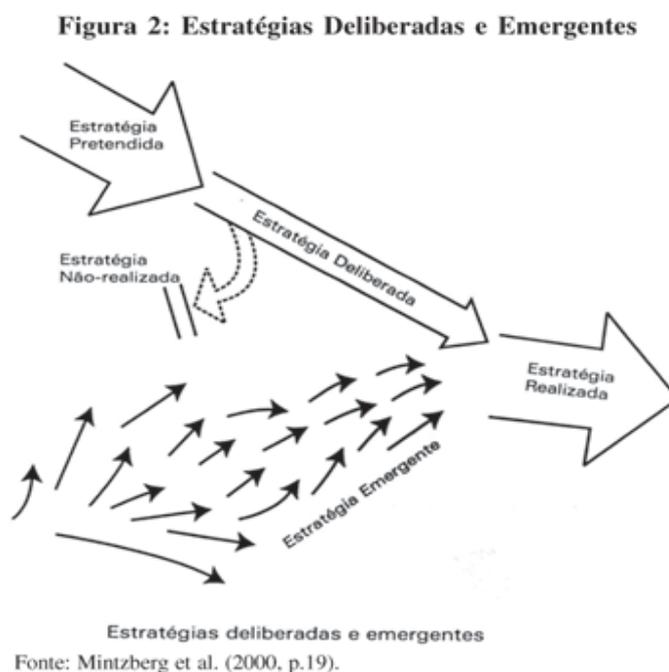
Sintetizando, Pascale (2006, p. 145) define estratégia como “todas as coisas necessárias para o funcionamento bem-sucedido de uma organização como um mecanismo de adaptação”.

Muitas das idéias modernas de estratégia evoluíram a partir de conceitos que apareceram na década de 1960. De acordo com Montgomery e Porter (1998), nessa época o pensamento gerencial tinha uma orientação voltada para as funções individuais, tais como marketing, produção e finanças, e foram os trabalhos de Andrews e Christensen que passaram a enxergar a estratégia como uma idéia unificadora para ligar as áreas funcionais de uma empresa e relacionar suas atividades com o meio ambiente. Surgia então um importante conceito utilizado até hoje: a idéia central de que a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que as distinguia das demais. Assim, sob essa perspectiva, a tarefa da gerência é encontrar ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos da empresa possam gerar uma relativa vantagem competitiva (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

No campo da estratégia, a idéia de competição ocupa um lugar central. As empresas ou grupos de empresas concorrentes disputam mercados para seus produtos ou serviços, e a estratégia é um meio utilizado para conseguir se sobressair ou sobreviver nesse ambiente altamente competitivo. É um jogo onde se um dos participantes ganha, o outro perde. A inspiração para esse pensamento pode ser encontrada numa analogia com a biologia, que fornece um suporte para embasar essa teoria da competição. Em 1934, Gause, a partir da observação de duas colônias de animais disputando os mesmos recursos, gerou uma teoria que ficou conhecida como o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, a qual diz que se duas espécies conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. De acordo com essa teoria, os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios quanto na natureza. Para sobreviver, cada um precisa ser diferente o suficiente para possuir uma vantagem única. Assim, a estratégia é entendida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (HENDERSON, 1998).

Tendo em vista os vários significados (mesmo que implícitos) que a palavra estratégia pode ter Mintzberg (2006) apresenta cinco definições de estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Considerada como um plano, a estratégia é entendida como um curso de ação conscientemente pretendido, como uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. Nesta definição, a estratégia apresenta duas características essenciais: são criadas antes das ações para as quais serão aplicadas e são desenvolvidas de forma consciente e proposital, ou seja, são deliberadas e explícitas. Sob esta ótica, as estratégias podem ser realizadas ou não (Figura 2). Enquanto um plano, a estratégia pode também ser um pretexto, apenas uma manobra com o fim de ameaçar ou iludir, e com isso, superar oponentes ou concorrentes. A estratégia como um padrão engloba um comportamento resultante, isto é, consistência no comportamento, pretendido ou não. Essa estratégia realizada pode ter sido pretendida ou não. No caso da estratégia realizada não ter sido pretendida, diz-se que foi uma estratégia emergente, não deliberada. Definida como uma posição, a estratégia é um meio de localizar a organização no ambiente, uma força mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, uma adequação entre os recursos internos da organização e seu ambiente externo. Vista como

uma perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, focando a mente dos estrategistas coletivos, com uma visão ampla. A estratégia não se trata apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. A estratégia é um conceito, uma abstração que existe apenas na mente das partes interessadas. Porém, a estratégia é vista como uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, como uma mente coletiva, significando pessoas unidas por pensamentos e comportamentos comuns (MINTZBERG, 2006).



**Figura 02: Estratégias deliberadas e emergentes**

Fonte: MINTZBERG et al(2000, p.19).

Tradicionalmente a estratégia se concentra em derrotar a concorrência. No entanto, as estratégias bem sucedidas são alcançadas tornando irrelevante a concorrência, por meio da criação de uma estratégia de valor. Ao invés de tentar derrotar a concorrência no mercado existente, o objetivo passa a ser ultrapassar as fronteiras de mercado com a criação de um novo espaço competitivo, um novo mercado (KIM e MAUBORGNE, 2008).

A escolha de uma estratégia competitiva geralmente afeta o posicionamento competitivo de uma empresa, podendo levá-la a ter uma vantagem competitiva, uma paridade competitiva ou uma desvantagem competitiva. A vantagem competitiva é obtida por uma empresa quando suas ações no mercado criam valor econômico e quando poucos concorrentes têm ações similares. A empresa tem uma estratégia competitiva consistente com os processos econômicos existentes no mercado e quando poucas empresas compartilham a mesma estratégia ou são incapazes de imitá-la. A paridade competitiva ocorre quando a empresa tem uma estratégia consistente com o seu contexto competitivo, porém tem muitos concorrentes que adotam a mesma estratégia. Quando uma empresa não compreende bem o seu ambiente competitivo e suas ações não criam valor econômico, sua estratégia cria uma desvantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1996, 2007).

Um plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa é outra forma de se conceituar a estratégia. A elaboração deste plano significa um compromisso para seguir um conjunto específico de ações por parte dos gerentes, que busca o crescimento da empresa, atrair e satisfazer clientes, competir de maneira bem sucedida, gerenciar as operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Nesse sentido, estratégia tem a ver com o modo pelo qual os gerentes realizarão todas as ações da empresa para atingir os seus objetivos (THOMPSON JR; STRICKLAND III, GAMBLE, 2008).

Para desenvolver a capacidade estratégica é necessário saber analisar as competências essenciais e aptidões, ou estilos estratégicos, e ser capaz de transformar investimentos e tecnologias num recurso único de valor sustentável (CAVALCANTI, 2001).

Os objetivos representam os fins que a empresa procura alcançar, enquanto a estratégia são os meios para atingir esses objetivos (ANSOFF, 1991; MAXIMIANO, 2000)

Para Ansoff (1991) estratégias são regras e diretrizes para decisão que orientam o comportamento e o processo de desenvolvimento de uma organização. Ao configurar sua estrutura e desenvolver suas atividades para atingir seus objetivos, uma empresa terá que

tomar diversas decisões, que podem ser classificadas em três tipos: operacional, administrativa e estratégica. As decisões operacionais envolvem a alocação de recursos entre as diversas áreas e o gerenciamento das operações, com o objetivo principal de maximizar a sua rentabilidade. As decisões administrativas buscam estruturar os recursos da empresa para criar o maior potencial possível de desempenho. As decisões estratégicas focam os problemas externos da empresa, e envolvem especificamente a seleção do composto de produtos que a empresa vai produzir e a escolha dos mercados em que serão vendidos. Por meio da estratégica, a empresa busca um equilíbrio entre a empresa e seu ambiente. No processo de decisão estratégica, a empresa deve estabelecer seus objetivos e metas; área que atuará; e como desenvolverá e explorará a sua posição atual e futura em termos de produtos e mercados (ANSOFF, 1991).

Duas estratégias são propostas por Ansoff (1991): a de carteira e a competitiva. A estratégia de carteira ajuda a definir qual é o negócio da empresa e possui quatro componentes, conforme Figura 3. O primeiro é o vetor de crescimento geográfico que estabelece o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa, fornecendo quatro opções para a empresa competir:

- Penetração de mercado: busca um crescimento por meio do aumento da participação de mercado com os produtos e mercados já existentes;
- Desenvolvimento de mercados: busca de novos mercados para os produtos já existentes;
- Desenvolvimento de produtos: busca de novos produtos para substituir os atuais;
- Diversificação: Busca simultânea de novos produtos e novos mercados.

Missão	Produto	
	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

**Figura 3: Componente do Vetor de Crescimento**

Fonte: ANSOFF (1991, p. 101)

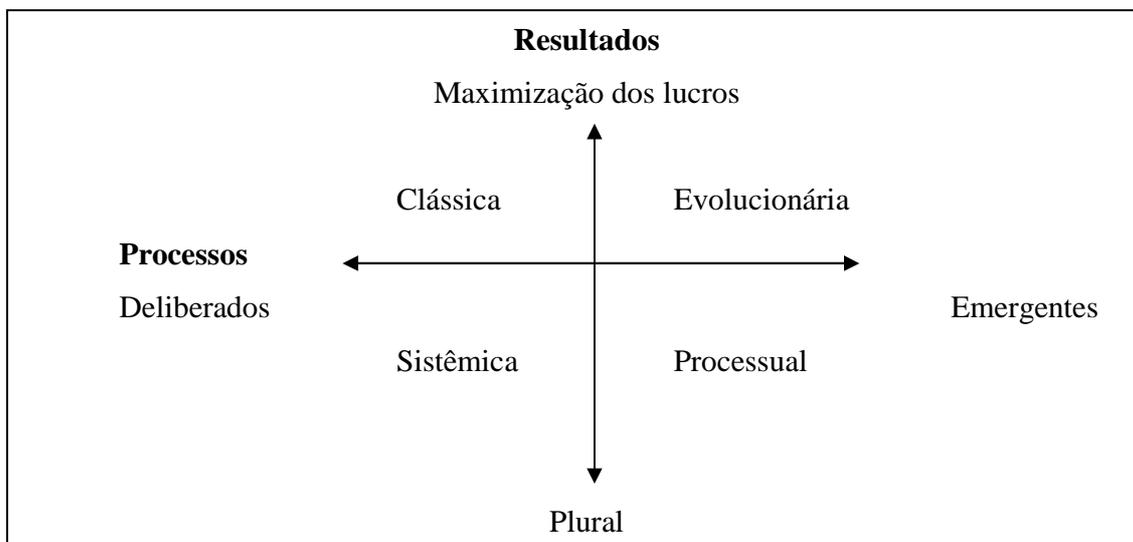
Além do vetor de crescimento com duas dimensões, é proposto um novo modelo com três dimensões: área geográfica; necessidade de mercado; tecnologias de produtos e serviços. Com essas três dimensões a empresa dispõe de uma ampla variedade de combinações e direções que lhe permite modificar sua carteira estratégica (ANSOFF, 1991).

O segundo componente da estratégia de carteira é a vantagem competitiva, a qual serve para especificar qual será o enfoque que a empresa adotará em cada uma de suas estratégias de negócios. A empresa pode adotar quatro enfoques diferentes para ganhar vantagem competitiva:

- Estratégia de maximização da participação de mercado;
- Estratégia de crescimento;
- Estratégia de diferenciação de mercado;
- Estratégia de diferenciação de produtos e serviços (ANSOFF, 1991, p.104).

O terceiro componente da estratégia de carteiras é a sinergia que poderá ser alcançada pela empresa em suas diferentes atividades, por meio de uma competência central. Por fim, numa estratégia de carteira a empresa deve ter flexibilidade suficiente para se adaptar às mudanças em seu ambiente competitivo e ter uma carteira baseada em recursos e competências facilmente transferíveis entre as áreas estratégicas de negócios.

Em seu estudo sobre estratégia Whittington (2002) evita tratar o tema como se fosse uma receita fácil e assume sua dificuldade, apresentando quatro abordagens sobre estratégia: a clássica, a evolucionária, a processualista e a sistêmica (Figura 4). As quatro abordagens apresentam diferenças fundamentais quanto aos resultados e aos processos da estratégia, e cada uma oferece diferentes respostas para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.



**Figura 4: Perspectivas Genéricas sobre Estratégia.**

Fonte: WHITTINGTON (2002, P. 3).

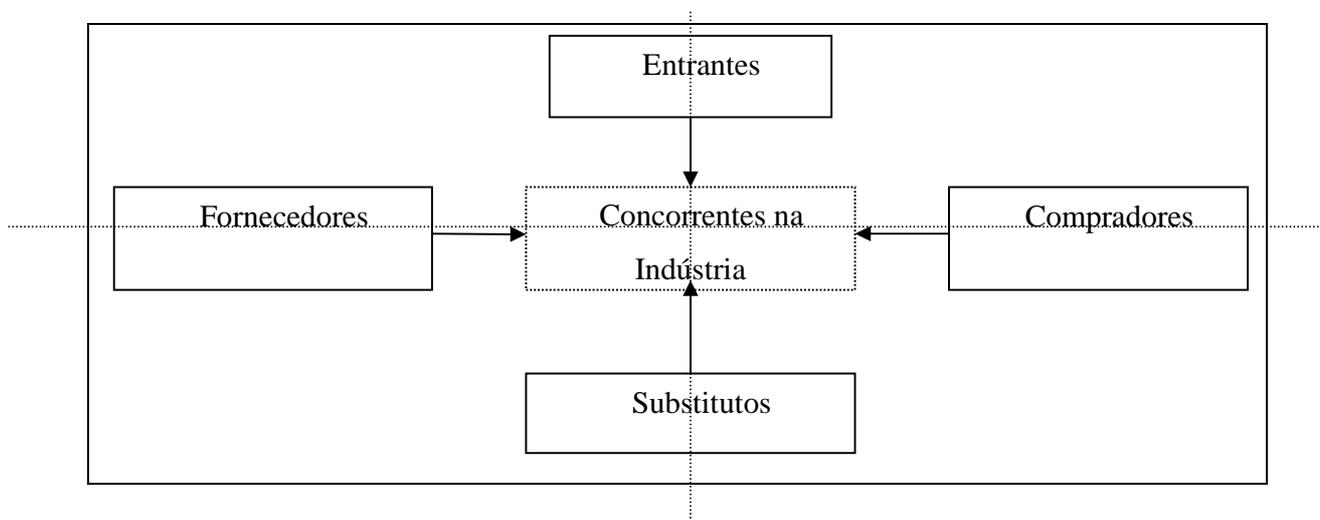
Na abordagem clássica, a mais antiga e influente, a estratégia é vista como um processo racional e deliberado, cujo objetivo principal é maximizar a vantagem de longo prazo. A lucratividade é o objetivo máximo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. Para esta escola, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado. Teve sua origem na década de 1960, e seus autores mais influentes foram Chandler (1962), Ansoff (1965) e Sloan (1963). Seus trabalhos definiram a essência da abordagem clássica: crença na análise racional, separação entre concepção e execução e compromisso com a maximização do lucro. A abordagem evolucionária se apóia na metáfora da evolução biológica, com ênfase no processo competitivo da seleção natural. Essa abordagem tem menos confiança na capacidade dos gerentes em planejar e agir racionalmente. Ao invés dos gerentes, são os mercados que determinam a maximização do lucro. Somente os melhores jogadores sobreviverão e serão bem-sucedidos. Os mais fracos serão banidos do nicho ecológico. A ênfase é na adaptação das empresas ao ambiente, caracterizado por forças de mercado imprevisíveis e incontrolláveis. A maximização do lucro é também o objetivo principal desta abordagem, mas enxerga a estratégia como um processo emergente, governado pelo acaso, confusão e conservadorismo. Os processualistas admitem outros objetivos para as empresas além do lucro e enxergam o processo de

formação da estratégia como emergente. Rejeitam o princípio do homem racional e a perfeição dos mercados competitivos. Surge o princípio da racionalidade limitada onde os indivíduos fazem as melhores escolhas possíveis - muitas vezes num processo de barganha política, e não as ótimas escolhas preconizadas pela escola clássica. As estratégias são uma maneira de se simplificar um mundo complexo e caótico. A abordagem sistêmica aceita outros objetivos além do lucro, e considera o processo de estratégia como deliberado. Para esta abordagem os objetivos e as práticas de estratégia dependem do sistema social no qual estão inseridos. Os objetivos principais podem ser outros além do lucro, influenciados por outros valores e interesses sociais (WHITTINGTON, 2002).

Um modelo muito utilizado no campo da estratégia, principalmente pelas grandes empresas, é o de Porter (1989): este modelo serve para analisar e compreender a estrutura da sua indústria (setor) e a partir daí estar em melhores condições de definir uma estratégia competitiva. O modelo apresentou duas importantes contribuições para a estratégia: a) o modelo das cinco forças, que serve para análise da indústria; b) o conceito de cadeia de valores, como um instrumento para se diagnosticar e promover a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Porter (1989, p.1) define a estratégia competitiva como “... a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. O objetivo da estratégia competitiva é obter uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Para analisar a estrutura da concorrência e da indústria e formular uma estratégia global, o autor desenvolveu o modelo de cinco forças (figura 5), as quais determinam a atratividade de uma indústria e suas causas subjacentes, além do modo como estas forças se modificam e podem ser influenciadas pela estratégia.



**Figura 5: Modelo das Cinco Forças de Porter**

Fonte: PORTER (1989, p.4)

É a atratividade de uma indústria que vai ser o fator determinante da rentabilidade de uma empresa. Portanto, a estratégia competitiva deve surgir de uma profunda compreensão das regras da concorrência, pois são estas que determinam a atratividade de uma indústria. Segundo o autor, a meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras da concorrência, sendo o ideal modificar as regras em favor da empresa. Conforme apresentado na Figura 5, as regras da concorrência são formadas por cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. As ameaças de novos concorrentes e de substitutos representam riscos para o negócio das empresas. O poder de barganha dos fornecedores e compradores pode corroer a lucratividade das empresas. Um segmento altamente competitivo, com grandes competidores também pode não ser atraente (PORTER, 1989).

A importância da estrutura do setor é resumida na afirmação: “a rentabilidade de uma indústria não é uma função da aparência do produto ou se ele engloba alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura da indústria” (PORTER, 1989, p. 4). A explicação é que as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas, ou seja, os elementos de retorno sobre o

investimento. No entanto, o autor reconhece que através de suas estratégias as empresas podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa tiver condições de modelar a indústria, ela pode modificar a atratividade desta indústria, tanto para melhor quanto para pior.

Uma questão fundamental no campo da estratégia é como obter vantagem competitiva. Um conceito amplamente utilizado é a noção de cadeia de valores de Porter (1989). Segundo ele, uma empresa pode obter vantagem competitiva a partir de qualquer uma de suas várias atividades. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos de estratégia, quando combinados com o escopo de atividades de uma empresa, levam a três estratégias genéricas para a firma alcançar desempenho acima da média de seu setor: estratégia de liderança de custo, diferenciação e enfoque, sendo que a de enfoque pode ser desmembrada no enfoque em custo e no enfoque em diferenciação. Uma noção fundamental para o conceito de estratégias genéricas é a de que para obter uma vantagem competitiva, a empresa precisa fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que deseja obter e definir em qual escopo deseja alcançá-la. O oposto a isso é a idéia de que caso a empresa tente ser “tudo para todos” terá um desempenho medíocre, abaixo da média, sem ter nenhuma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

A partir da idéia de separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente - distinguindo as que são de seu interesse das que não lhe interessa, Contador (2008) desenvolveu um novo modelo de estratégia chamado de campos e armas de competição. Campo de competição é definido com sendo o “locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter a vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto” (CONTADOR, 2008, p. 19).

O modelo separa e considera as vantagens competitivas que realmente interessam ao cliente, e que estão relacionadas aos campos da competição. Assim, o que caracteriza o campo da competição é o interesse do cliente. Os campos de competição representam os atributos do produto e da empresa que são valorizados e de interesse do cliente. O modelo

apresenta 14 campos de competição, significando que uma empresa pode ter 14 maneiras básicas e suas inúmeras combinações para se diferenciar em relação a seus produtos e suas características.

A configuração dos campos de competição possui cinco macro-campos principais, os quais são desmembrados em outros campos: competição em preço, em produto (bem ou serviço), em atendimento, em prazo e em imagem.

Os campos de competição retratam as possíveis estratégias competitivas do negócio, pois a formulação da estratégia competitiva consiste basicamente na definição da combinação produto/mercado e na escolha dos campos de competição para cada produto/mercado. Armas de competição dizem respeito às atividades que não são de interesse do cliente. Por definição, arma é qualquer atividade ou recurso da empresa.

“Arma de competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva”, explica Contador (2008, p. 20), que aponta como exemplos de armas de competição a propaganda, a produtividade e a rapidez de produção. Para o autor, enquanto campos da competição dizem respeito às estratégias competitivas, armas de competição estão relacionadas às estratégias operacionais

### **2.3 Alianças Estratégicas**

Alianças estratégicas ocorrem quando as empresas realizam parcerias entre si com o objetivo de alcançar objetivos mútuos. Para isso, combinam seus recursos, capacidades e competências essenciais (HITT et al, 2005, p. 362).

Hitt et al (2005, p. 363) destacam os três principais tipos de estratégias adotadas pelas empresas: *Joint-venture*, aliança estratégica acionária e aliança sem participação acionária.

- a) *Joint venture*: ocorre quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos (HITT et al, 2005). Na imprensa é comum encontrar-se exemplos dessa estratégia no Brasil. Foi constituída uma *joint venture* entre as empresas Bauducco e Hershey em 2008. Pelo acordo, a empresa Pandurata Alimentos, que é a *holding* controladora da empresa Bauducco, adquiriu 49% das ações da subsidiária brasileira da Hershey. A vantagem para a fabricante americana foi o acesso ao sistema de distribuição e logística da Bauducco, além de ter direito aos mesmos fornecedores, obtendo com isso maior poder de negociação em suas compras (CUNHA, 2009).
- b) Aliança estratégica acionária: formada por sócios que compartilham o capital social num novo empreendimento (HITT, et al, 2005). Em 2007 a Construtora Gafisa divulgou ao mercado a parceria com o Grupo Odebrecht visando à constituição de uma *joint venture* para atuar exclusivamente no mercado residencial de baixa renda, mercado no qual nenhuma das duas empresas atuavam (GAFISA, 2007).
- c) Alianças sem participação acionária: formalizadas através de acordos contratuais nos quais uma empresa se compromete a fornecer, produzir ou distribuir bens ou serviços de outra empresa, sem que haja compartilhamento de capital social (HITT et al, 2005). A empresa TAM divulgou um acordo comercial com a aliança LAN (formada pela LAN Airlines, LAN Peru, LAN Argentina e LAN Equador). Por meio de um acordo as empresas aumentaram suas rotas e geraram benefícios para os passageiros, tais como emissão de um bilhete único e economia na aquisição de passagens (TAM, 2007).

As empresas podem utilizar essas alianças estratégicas por diversas razões: desenvolver padrões (regular tráfego aéreo e rodoviário); evitar excesso de capacidade, ao invés de aumentar suas oportunidades, em geral com o objetivo de aumentar o poder de mercado das empresas; ganhar competitividade estratégica no lançamento de novos produtos em mercados com ciclo de vida curto e onde os produtos são imitados rapidamente. De maneira geral, a maioria das alianças estratégicas visa aumentar a

aprendizagem, facilitar o crescimento, aumentar os retornos e a competitividade estratégica (HITT et al, 2005, p. 364).

Hitt et al. (2005, p. 369) distinguem ainda dois tipos de alianças complementares:

- a) Alianças estratégicas complementares verticais: formadas por empresas que empregam conjuntamente suas habilidades e capacidade em diferentes etapas da cadeia de valor para criar valor.
- b) Alianças complementares horizontais: ocorrem quando parceiros concordam em combinar seus recursos e habilidades para criar valor na mesma etapa da cadeia de valor.

No caso das alianças horizontais, os participantes cooperam e competem ao mesmo tempo. Em função disso, atenção especial deve ser dada ao elemento confiança, pois nesse tipo de aliança pode ser difícil conseguir confiança, não obstante isso ser um fator crítico ao sucesso ou fracasso do empreendimento.

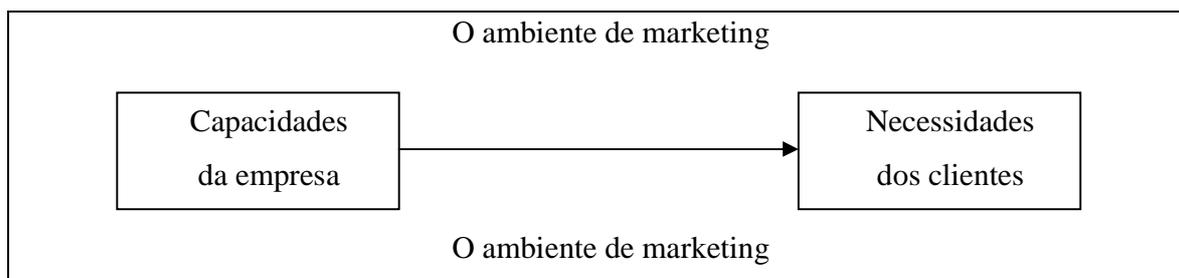
Os tipos de alianças acima são mais utilizados entre duas empresas, e geralmente de grande porte. Quando as alianças ocorrem entre várias empresas, ocorrem as estratégias cooperativas em rede.

## 2.4 Estratégias de Marketing

### 2.4.1 Conceitos de marketing

Para que uma estratégia empresarial seja eficaz ela precisa ser guiada pelo mercado, uma vez que é ele quem deve nortear as ações da empresa num contexto de estratégia competitiva. Assim, o marketing exerce um papel relevante no processo de decisão de uma empresa a respeito de quais caminhos pode escolher, bem como das suas potencialidades e de seus riscos (REIS, 2006).

A idéia central do marketing é compatibilizar as capacidades de uma empresa com os desejos dos consumidores de modo a atingir os objetivos de ambas as partes (McDONALD, 2004).



**Figura 6: O Ambiente de Marketing**

Fonte: McDONALD (2004, p.5)

A administração estratégica de mercado utiliza contribuições conceituais e metodológicas de diversas disciplinas. Por sua própria natureza, o marketing ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado, e seus diversos conceitos e ferramentas tem o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas (AAKER, 2001).

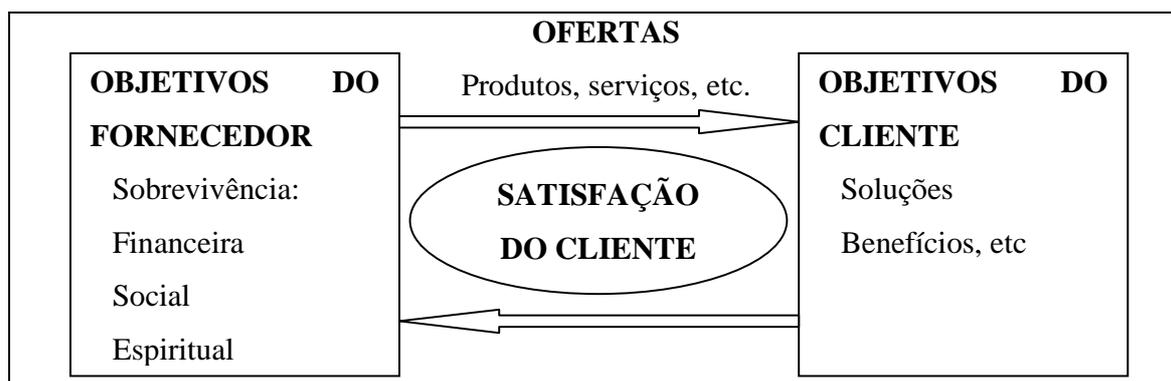
Existem duas noções importantes a respeito do que é o marketing. Uma é a idéia de que marketing é um processo gerencial, ou seja, são todas as atividades que a empresa executa em seu esforço de ajustar a sua oferta ao que o mercado deseja. A outra noção enxerga marketing como uma filosofia empresarial ou conceito de marketing, que são idéias e valores que servem para nortear o comportamento de uma organização (HOOLEY, SAUNDERS, 1996).

Kotler (2000, p. 30) apresenta a seguinte definição de marketing:

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Quando se fala de conceito de marketing enquanto filosofia empresarial, o cliente é considerado um elemento de importância fundamental. Assumindo que a concorrência acontece num mercado dinâmico e competitivo as empresas terão que atender duas condições básicas para serem bem sucedidas: focar sua atenção nas necessidades, desejos e expectativas dos clientes e ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS, 1996).

Outra questão importante é quanto à finalidade principal de um negócio. Para Hooley e Saunders (1996) enquanto muitas pessoas consideram o lucro como o objetivo principal de uma empresa, o que realmente importa é que a empresa forneça produtos e serviços que satisfaçam os clientes. O atendimento desse objetivo é que permite à empresa atingir outras metas tais como a sua sobrevivência, o lucro e a realização de outros objetivos sociais.



**Figura 7: Intercâmbios Mutuamente Benéficos**

Fonte: HOOLEY e SAUNDERS (1996, p. 8)

#### 2.4.2 Desenvolvimento de uma estratégia de marketing

Para Gracioso (1997, p. 159), existem dois elementos fundamentais que uma empresa deve observar ao montar a sua estratégia de marketing: a segmentação e o composto de marketing.

Pelo processo de segmentação é escolhido um público-alvo para o qual a empresa concentrará seus esforços para conquistá-lo e ter um posicionamento bem sucedido. A empresa se empenha em ser capaz de atender as expectativas do segmento escolhido antes, ou melhor, do que os concorrentes. Para isso, a empresa precisa definir (GRACIOSO, 1997, p. 160):

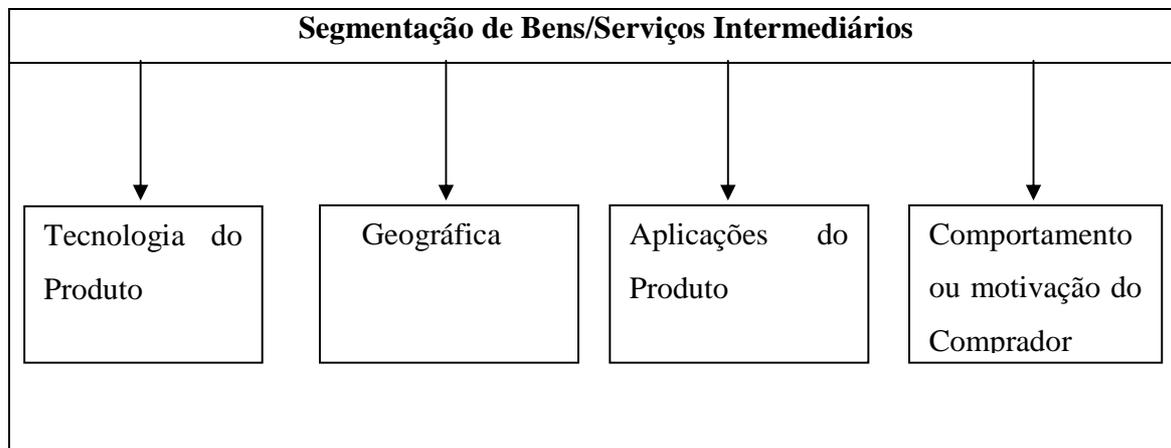
- a quem vai servir: definir quem é o seu público-alvo, um nicho ou segmento de mercado.
- como vai servir: trata-se da gestão do composto de marketing, isto é, estabelecer quais serão as características do produto ou serviço, qual será o preço, como será feita a distribuição e como será feita a comunicação com os consumidores.

Gracioso (1997) destaca a importância da estratégia de segmentação e concentração para o pequeno empresário, considerando esta estratégia como a razão do sucesso de praticamente 100% dos pequenos empresários. Gracioso (1997, p. 160) ressalta ainda que o pequeno empresário deva considerar a estratégia de marketing essencialmente como uma estratégia de segmentação e concentração, apresentando os principais tipos de segmentação (vide Quadro 1 e Figura 8):

**Quadro 1: Segmentação de produtos e serviços destinados ao consumidor.**

<b>Segmentação do mercado de produtos de consumo</b>				
<b>Geográfica</b>	<b>Demográfica</b>	<b>Posturas</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Benefícios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bairro</li> <li>▪ Cidade ou região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sexo-Renda</li> <li>▪ Idade</li> <li>▪ Educação</li> <li>▪ Tamanho da família</li> <li>▪ Grupos Minoritários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Conservadorismo</li> <li>▪ Alienação</li> <li>▪ Dogmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma de uso</li> <li>▪ Hábito de compra</li> <li>▪ Quantidade usada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia</li> <li>▪ Simplicidade</li> <li>▪ Status</li> <li>▪ Estilo/Moda.</li> </ul>

Fonte: GRACIOSO (1997, p. 160).



**Figura 8: Segmentação para o mercado industrial**

Fonte: GRACIOSO (1997, p. 161).

No processo de segmentação a empresa tem dois extremos que precisa escolher: de um lado uma proposta de diferenciação, voltada para um nicho de mercado; de outra uma proposta baseada em padronização e baixo custo, geralmente indicada para atingir um grande mercado. No entanto, ao fazer a sua escolha, a empresa deve conjugar dois fatores: as características do mercado e seus recursos e características. Quanto ao mercado, é preciso definir em que estágio está, e descobrir se a obtenção de vantagens competitivas depende mais de inovação ou de custo. Qualquer que seja a escolha feita, a empresa deve estar preparada para cumprir a proposta. Se for uma proposta baseada em inovação, deverá ter competências necessárias para desenvolver diferenças qualitativas para seus clientes, de maneira superior a seus concorrentes. Se a escolha for um processo de baixo custo, deve ter condições de produzir com mais eficiência que os concorrentes (GRACIOSO, 1997, p. 161-162).

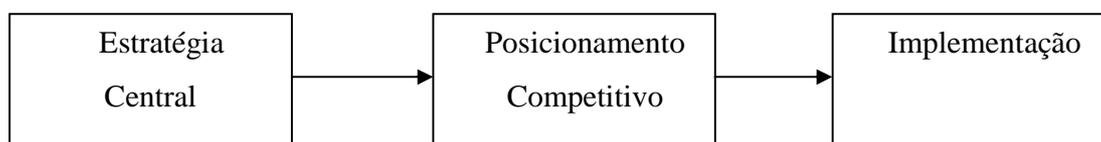
Após a escolha do segmento e da definição do posicionamento a empresa precisa montar o seu composto de marketing, ou seja, combinar os seguintes elementos: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação. A combinação destes elementos determina como a empresa irá servir o seu mercado e como vai promover os seus produtos (GRACIOSO, 1997, p. 162)

**Quadro 2: Montagem da estratégia de marketing**

Análise		Decisões
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado</li> <li>▪ Cliente/Consumidor</li> <li>▪ Concorrência</li> <li>▪ Pontos fortes e fracos da empresa</li> </ul>	<p>A quem servir:</p> <p>Como Servir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado</li> <li>▪ Produto</li> <li>▪ Preço</li> <li>▪ Distribuição</li> <li>▪ Comunicação</li> </ul>

Fonte: (GRACIOSO, 1997, p. 162)

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser desdobrado em três elementos principais: a estratégia central, o posicionamento competitivo e a implementação da estratégia. No entanto, antes de decidir por uma determinada estratégia de marketing, é necessário realizar uma avaliação das capacidades da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos comparativamente aos seus concorrentes, e das oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta. Somente após essa análise é que deve ser formulada a estratégia central da empresa (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, p. 35).

**Figura 9: Processo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

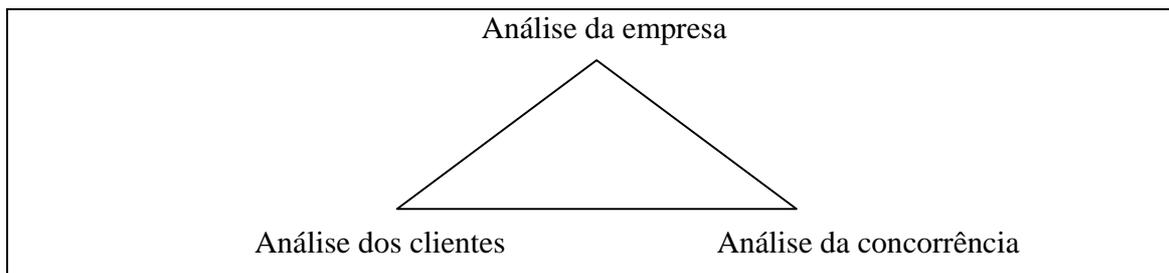
A análise estratégica de mercado envolve a análise externa, a análise interna e a identificação e seleção de estratégia (AAKER, 2001).

O estabelecimento de uma estratégia central possui três elementos principais (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, p. 37):

- Definição da finalidade ou missão do negócio.
- Análise do perfil e das capacidades da empresa, isto é, de seus pontos fortes e fracos.

- Fazer um exame do setor (clientes e concorrentes) no qual a empresa opera ou deseja operar.

O ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia envolve a análise de três fatores principais (HOOLEY e SAUNDERS, 1996): a análise da empresa, dos clientes e da concorrência.



**Figura 10: Os três C's da estratégia**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Hooley e Saunders (1996).

A análise da empresa serve para identificar quais são suas aptidões e competências distintas. Com isso, a empresa identifica seus pontos fortes e fracos, estabelecendo em quais áreas poderá ter um desempenho superior e evitar ou neutralizar os seus pontos fracos. As competências centrais podem ser decorrentes de quaisquer aspectos das operações da empresa.

A empresa utiliza a análise setorial para identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo, que podem ter origem em duas áreas principais: os clientes e os concorrentes, tanto atuais quanto futuros. As oportunidades podem ter sua origem em mudanças no mercado ou devido à incapacidade de concorrentes em atender as demandas atuais. As ameaças podem surgir devido à incapacidade da empresa em perceber alterações no mercado e das atividades dos concorrentes.

Após fazer a análise das suas competências e do setor, a empresa precisa definir os fatores-chave necessários ao seu sucesso, isto é, aqueles considerados vitais para o seu negócio, bem como definir o papel dos produtos e serviços que serão oferecidos aos

clientes. Atendidas essas condições, a empresa está em condições de definir a sua estratégia central, que é uma declaração de como a organização pretende atingir seus objetivos.

Na estratégia central são estabelecidos os objetivos de marketing, tanto de curto quanto de longo prazo. São especificados também os meios pelos quais a empresa conseguirá atingir seus objetivos de curto e de longo prazo (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

Na criação do posicionamento competitivo a empresa faz uma declaração dos mercados-alvo (onde a empresa irá competir) e da vantagem diferencial (como a empresa irá competir).

Na escolha dos mercados-alvo a empresa buscar explorar seus pontos fortes e minimizar sua vulnerabilidade, originada dos pontos fracos. Ainda, essa escolha deve ser baseada também na atratividade do mercado.

A vantagem diferencial pode ser obtida a partir de qualquer ponto forte ou competência específica que a empresa possua em relação à concorrência. No entanto, é fundamental que a vantagem diferenciada tenha um valor para o cliente e ao mesmo tempo seja difícil de imitar pela concorrência. Tradicionalmente, são apontadas duas maneiras básicas de se criar a vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

A etapa final do processo de desenvolvimento de uma estratégia é a sua implementação, que ocorre através de três elementos: o mix de marketing, o controle e a organização (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

De acordo com Reis (2006), uma empresa tem à sua disposição diversas estratégias de marketing:

- Estratégias focadas na segmentação de mercado.
- Estratégias focadas na identificação do público-alvo e no posicionamento;

- Estratégias focadas na cobertura de mercado, as quais podem ser subdivididas em: marketing indiferenciado, marketing diferenciado e marketing concentrado;
- Estratégias focadas no posicionamento;
- Estratégias focadas na participação de mercado;
- Estratégias focadas no produto, as quais podem ser subdivididas em estratégias para novos produtos, estratégias focadas no design e estratégias focadas no ciclo de vida do produto. Existe ainda a estratégia de produtos segundo a matriz BCG.
- Estratégias focadas na inovação;
- Estratégias focadas na forma de crescimento do negócio;
- Estratégias focadas no atendimento.

Como já especificado, este estudo pretende pesquisar os reflexos do associativismo nas estratégias de marketing das empresas, focando, dentre as acima, as estratégias de diferenciação (que são a prática do chamado marketing diferenciado) e de posicionamento. Sobre elas se discorre a seguir.

### **2.4.3 Formas de diferenciação**

Kotler (2000, p. 308) apresenta a seguinte definição de diferenciação:

“Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”.

Uma empresa tem diversas formas de diferenciação para explorar: por produto, por serviços, de pessoas, de canal e de imagem (vide Quadro 3). É importante destacar que alguns produtos apresentam diferente potencial de diferenciação, com alguns apresentando pouca possibilidade de diferenciação e outros que permitem uma grande diferenciação (KOTLER, 2000).

**Quadro 3: Variáveis de diferenciação**

<b>Produto</b>	<b>Serviços</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Canal</b>	<b>Imagem</b>
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação ao cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
<i>Design</i>				

Fonte: KOTLER (2000, p. 310)

#### **2.4.4 Estratégia de posicionamento**

Praticamente em todos os produtos existe alguma possibilidade de diferenciação, porém nem todas as diferenciações são significativas ou valem a pena. Em função disso, é necessário estabelecer alguma diferença que atenda os seguintes critérios (KOTLER, 2000, p. 320):

- **Importância:** quando a diferença oferece um benefício de alto valor para um número suficientemente grande de compradores;
- **Destaque:** quando a diferença pode ser oferecida de maneira destacada;
- **Superioridade:** quando a diferença é superior a outras maneiras de obter os benefícios;
- **Exclusividade:** quando a diferença é difícil de ser imitada pelos concorrentes;
- **Acessibilidade:** quando o comprador pode pagar pela diferença;
- **Lucratividade:** quando a empresa considera a diferença lucrativa.

Kotler (2000, p. 321) apresenta a seguinte definição de posicionamento: “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um

lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. O objetivo do posicionamento é a criação de uma proposta de valor focalizada no mercado, isto é, uma razão convincente para o cliente comprar o produto (KOTLER, 2000).

De acordo com Ries e Trout (2002), que cunharam o termo (KOTLER, 2000, p. 321), o posicionamento se tornou necessário em função do volume excessivo de informações que as pessoas são submetidas atualmente. Em função desse grande volume de informações, a mente das pessoas torna-se seletiva, descartando algumas e assimilando outras. Além disso, geralmente essa assimilação ocorre à custa da perda de outras informações. Para os autores o posicionamento surgiu a partir da necessidade da propaganda conseguir uma comunicação efetiva com seu público-alvo. Para que essa comunicação seja bem sucedida, ela precisa ter contato com a realidade. Porém, a realidade que realmente interessa é aquela que já se encontra na mente do cliente potencial. Portanto, a proposta básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas sim lidar com o que já existe na mente das pessoas, religando as conexões já existentes (RIES e TROUT, 2002).

Para Ries e Trout (2002, p. 2) o posicionamento pode começar com um produto, com uma mercadoria, uma companhia, uma instituição ou até mesmo com uma pessoa. No entanto, eles destacam que “o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial”. Os autores afirmam que os produtos conhecidos já possuem uma posição destacada na mente dos consumidores e apresentam diversas estratégias de posicionamento. Baseando-se nas definições de posicionamento desses autores, Kotler (2005, p. 321) cita as estratégias que um concorrente possui: (a) reforçar a sua posição atual na mente do consumidor, (b) conquistar uma posição não ocupada, (c) destituir ou reposicionar a concorrência, e (d) criar a idéia de um clube exclusivo.

Kotler (2005) destaca que uma questão importante na diferenciação e posicionamento é quantas diferenças devem ser feitas num produto. As respostas variam desde aqueles que defendem o posicionamento de apenas um benefício central àqueles que defendem a promoção de mais de um benefício. O argumento de que mais de um benefício pode ser a melhor opção ocorre nas situações em que duas ou mais empresas alegam ser as melhores

no mesmo atributo. No entanto, o risco do posicionamento de mais de um benefício é de diluir o poder da marca e enfraquecer o posicionamento e a sua credibilidade.

## **2.5 Redes de Cooperação Interorganizacionais**

O estudo das redes de cooperação não é um tema novo, desde 1950 tem ocupado um lugar de destaque em diversos campos, tais como antropologia, psicologia, saúde mental e biologia molecular. No campo do comportamento organizacional, informa Nohria, (1992, p. 1), o conceito começou a ser utilizado no início da década de 1930, quando os pesquisadores Roethlisberger e Dickson (1939) descreveram e enfatizaram a importância das redes informais nas organizações (NOHRIA, 1992, p. 1).

Segundo Nohria (1992), o termo rede se tornou uma maneira comum de se descrever as organizações contemporâneas. Embora o termo tenha sido tipicamente usado para descrever padrões das organizações, freqüentemente tem sido utilizado de forma normativa, defendendo o que as organizações deveriam ser se desejassem se tornarem competitivas num ambiente de negócios competitivo.

### **2.5.1 Origens das redes de cooperação entre organizações**

Em sua origem o termo rede refere-se a um pequeno *filet* (fios entrelaçados) para pegar pássaros ou caça miúda. O sentido abstrato de rede adquire grande extensão a partir da segunda metade do século XIX, quando passa a ser aplicado a um conjunto de pessoas ligadas entre si, direta ou indiretamente. A noção de estratégia-rede “consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido” (MARCON e MOINET, 2001, p. 21).

Para compreender a essência da existência do fenômeno da cooperação entre indivíduos Balestrin e Verschoore (2008) recorrem ao estudo de Axelrod, que formulou a

seguinte questão sobre o tema cooperação: “sob que condições emerge a cooperação em um mundo de egoístas sem uma autoridade central?” (AXELROD, 1990, p. 3). Os autores (op. cit.) explicam que o altruísmo – capacidade pessoal de conceder algo sem exigir nada em troca –, embora seja considerado como uma condição fundamental para a ocorrência da cooperação entre os homens é, no entanto, algo raro de acontecer na sociedade humana. De maneira geral, o que ocorre na prática é um comportamento egoísta, onde cada um tende primeiro a buscar o que é melhor para si na busca pela sobrevivência. Apesar disso, a cooperação é fato comum entre os homens, o que mostra que pode ser encontrada entre pessoas egoístas. Logo, a cooperação entre indivíduos não altruístas nasce da compreensão de que somente atuando em conjunto é possível se alcançar um interesse comum. Ou seja, a cooperação egoísta é resultado de ações deliberadas entre agentes autônomos para o alcance de objetivos individuais e coletivos (AXELROD apud BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Olson (1999, p. 14) a dedução geralmente aceita é a suposição de que indivíduos buscariam atingir o objetivo comum do grupo a que pertencem, desde que isso os deixasse em uma posição melhor, baseando-se ainda na premissa que sejam pessoas racionais e centradas nos próprios interesses. No entanto, o autor questiona essa idéia, argumentando que a menos que o grupo seja pequeno, ou que haja algum tipo de coerção ou algum tipo de incentivo, os indivíduos racionais e centrados no próprio interesse não agirão para promover seus interesses comuns ou grupais (OLSON, 1999, p. 14).

Embora não considerem a rede como sendo um novo modo de organização e de ação, Marcon e Moinet (2001) destacam que com o desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação a noção de rede passou a ter outra dimensão. Na era da globalização, com ambientes cada vez mais incertos e turbulentos, a tradicional organização em pirâmide é substituída pelas organizações em rede, que apresentam vantagens tais como possibilidades de configuração mais complexa, melhor adaptação à administração de conhecimentos e à inteligência econômica.

A ocorrência de importantes transformações históricas no fim do século XX, principalmente a revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação, remodelou a base material da sociedade num ritmo acelerado. Dentre as mudanças apontadas incluem-se um processo de profunda reestruturação do sistema capitalista, que passa a exigir maior flexibilidade do gerenciamento, a descentralização das empresas e sua organização em redes, aumento da concorrência global, a integração global dos mercados financeiros e a conexão de segmentos mundiais da economia em um sistema interdependente que funcionam em tempo real. Assim é que a reestruturação econômica dos anos 80 induziu várias estratégias organizacionais nas organizações, com destaque para algumas tendências: a transição da produção em massa para produção flexível; a crise da grande empresa e a flexibilidade das PME sendo apontadas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos; novos métodos de gerenciamento (baseados principalmente no sistema produtivo flexível japonês) e a formação de redes entre empresas. Nesse contexto, *“as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”* (CASTELLS, 1999, p. 225).

A transição da eficiência individual para a eficiência coletiva é apontada como uma das principais características da nova economia, onde a competitividade está sendo cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais, e não de empresas isoladas (FLEURY e FLEURY, 2003).

São apontadas três razões principais para o aumento do interesse sobre o tema das redes organizacionais:

a) emergência da Nova Competição (BEST, 1990 apud Nohria, 1992), em contraste com o velho modelo de competição. Enquanto o velho modelo era baseado na grande e hierárquica firma, o modelo considerado característico da Nova Competição é o de redes, baseado em inter-relacionamento lateral e horizontal, dentro e entre as organizações;

b) o desenvolvimento tecnológico, que tornou possível novas formas de negócios, baseados na descentralização e maior flexibilidade, assim como novas formas das empresas organizarem suas operações internas e suas conexões com outras empresas;

c) o amadurecimento do tema redes como um campo acadêmico, o que aumentou a tendência em se ver as organizações como redes (NORHIA, 1992). O tema das redes de alianças estratégicas possui uma vasta literatura a respeito, porém apresenta diversas abordagens teóricas que, embora possam ser consideradas complementares, por vezes são consideradas contraditórias.

Existe uma grande acumulação de estudos sobre o tema na última década, porém esse crescimento não assegurou uma acumulação clara de conhecimento e nem uma consolidação conceitual (OLIVER e EBERS, 1998). Klotzle (2002), por exemplo, aponta a ausência de um referencial teórico consistente sobre alianças estratégicas no Brasil. Há alguma ambigüidade nas terminologias e várias definições de aliança estratégica propostas por Eiriz (2001). A noção de rede é aplicada a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, o que ocorre, na opinião de Balestrin e Vargas (2004), em função da noção de rede ser suficientemente abstrata.

Atualmente, tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios, o tema redes tem recebido grande atenção, decorrente principalmente da aceitação de que a colaboração e estrutura em rede são consideradas condições fundamentais para o êxito organizacional. O tema tem sido objeto de pesquisas no Brasil desde a década de 90, porém somente nos últimos anos é que tem se verificado um aumento na quantidade e na qualidade das pesquisas, o que já foi suficiente para estruturar o campo de estudos do tema (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2008).

Visando consolidar os principais conceitos deste campo de conhecimento, alguns autores têm feito trabalhos teóricos para atingir esse objetivo.

Uma pesquisa de Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005) sobre o fenômeno da cooperação, enquanto estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas, teve como objetivo identificar os principais enfoques centrais, os argumentos empregados, as teorias de base e as principais conclusões obtidas no final da década de 90. Em sua metodologia, foram selecionados artigos em três periódicos internacionais da área de estratégia e gestão:

Strategic Management Journal, The Academy of Management Journal e The Academic of Management Review. Como resultado constatou-se que os trabalhos científicos na área de estratégia envolvendo cooperação apresentaram três enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas e/ou fontes de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa; e a construção de *frameworks* enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais.

Buscando trazer maiores evidências sobre as características do campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil, Balestrin, Verschoore e Reyes (2008) realizaram uma pesquisa de campo por meio de uma metanálise de 116 artigos publicados nos principais periódicos de estudos organizacionais no Brasil entre o ano de 2000 até 2006. Seguindo as orientações de Oliver e Ebers (1998) o resultado de seu trabalho identificou que as teorias de estratégia, dependência de recursos, redes sociais e institucionais formam uma base conceitual predominante na orientação desses estudos no Brasil.

Puffal, Gonçalves e Tondolo (2008) realizaram uma análise da evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais durante o período de 1997 até 2007, seguindo a orientação metodológica e dando continuidade ao trabalho que Oliver e Ebers (1998) realizaram com publicações entre 1980 e 1996. Assumindo também que a despeito do crescente interesse sobre o tema nas últimas três décadas, o campo conceitual ainda é fragmentado, multidisciplinar e seus estudos são realizados a partir de diferentes teorias. Como resultado, aponta que é possível distinguir duas abordagens principais de estudos sobre redes. Uma está ancorada na sociologia e teoria das organizações e emprega a rede como ferramenta para compreender os laços interorganizacionais. A outra aborda redes como uma lógica organizacional e uma maneira de governar relações entre atores econômicos, capazes de agrupar indivíduos e organizações sob uma forma de governança.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), apesar das pesquisas teóricas sobre a configuração em rede evidenciarem a sua importância enquanto meio das organizações

atingirem seus recursos estratégicos – o que não poderia ser obtido individualmente – pode-se observar que o valor estratégico das redes para as organizações foi pouco explorado. Esse fato pode ser constatado por dois motivos: o primeiro refere-se ao recente surgimento do tema redes nos estudos organizacionais; o segundo, e mais provável, refere-se ao fato da perspectiva de redes interorganizacionais colidirem frontalmente com alguns postulados clássicos utilizados pela corrente dominante no campo da estratégia, profundamente arraigados no comportamento de competição. No entanto, os estudos têm demonstrado que é possível e até mesmo necessária a existência de uma estratégia de competição baseada na cooperação e não somente na competição, criando-se a oportunidade para as organizações coexistirem em um mesmo ambiente, cooperando entre si de forma racional e deliberada com o intuito de alcançarem objetivos comuns, que é o princípio do desenvolvimento de redes (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005) também corroboram essa visão de que por muito tempo a competição dominou o comportamento das firmas, representando o combustível tanto para a prática e gestão estratégica e estimulando a maioria dos ensaios acadêmicos no campo da estratégia. Ressaltam, entretanto, que o novo ambiente complexo marcado por maiores riscos, incertezas e instabilidade, coloca novos desafios, onde a velha lógica competitiva não é mais a única opção e as estratégias de cooperação passam a ganhar cada vez mais importância estratégica.

## **2.6 Estratégias Cooperativas em Rede**

“Uma estratégia de rede são as ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de firmas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios”. (HITT et al, 2005, p. 384). Para os autores, ao utilizar as redes de alianças como base de uma estratégia cooperativa em rede, as empresas podem aproveitar as seguintes oportunidades:

- a) Compartilhar recursos complementares, capacidades e competências essenciais;
- b) Manter-se atualizada em relação às tecnologias emergentes; e

- c) Compartilhar riscos e despesas relativos a projetos com elevado dispêndio de capital.

Apesar das inúmeras vantagens, os autores citam também alguns riscos associados às estratégias cooperativas:

- a) Risco de comportamento oportunista de algum dos sócios. Assim, é fundamental entender a intenção real de um dos parceiros, como uma maneira de diminuir essa possibilidade de comportamento oportunista.
- b) Um dos sócios levarem para a aliança competências falsas. Assim o conhecimento torna-se um importante ativo intangível com potencial de evitar esse risco.
- c) Uma das partes envolvidas pode não honrar o compromisso assumido e não colocar recursos complementares à disposição da aliança;
- d) Outro risco é derivado de habilidades administrativas ineficientes ou diferenças no estilo administrativo, que podem gerar conflitos prejudiciais à aliança.
- e) Outro risco é a dificuldade de colaboração entre os sócios.

Os autores concluem que a confiança passa a ser vista como um importante ativo estratégico nas alianças, podendo ser considerado o mecanismo mais eficiente para administrar transações econômicas. A confiança pode ser considerada ainda como um recurso valioso, raro, de difícil imitação e às vezes insubstituível. Como é impossível especificar todos os aspectos operacionais de um acordo cooperativo num contrato formal, as firmas conhecidas e dignas de confiança têm uma vantagem competitiva quando se trata de formar e usar estratégias cooperativas.

### **2.6.1 Tipologias de redes**

Em seu estudo, Oliver e Ebers (1998) identificaram as principais teorias que tem servido de base para os estudos sobre redes interorganizacionais, conforme Quadro 4.

**Quadro 4: Teorias Utilizadas nos Estudos sobre Redes**

<b>Teoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores citados</b>
Custos de Transação	Foco na comparação de custos de transação nas transações que ocorrem em diferentes arranjos institucionais.	Williamson
Estratégia	Foco em como as estratégias das firmas impactam nas redes e relacionamentos interorganizacionais, ou em como os resultados das redes e relacionamentos interorganizacionais afetam o posicionamento estratégico das organizações e sua vantagem comparativa.	Porter, Pfeffer, Teece.
Institucional	Foca no processo de isomorfismo organizacional, que leva uma organização a se conformar a ordem institucional estabelecida – ou similaridades entre as organizações -, obtendo com isso a sua legitimação.	Zucker, DiMaggio e Powell, Scott, Meyer e Rowan.
Ecologia Populacional	Foca em como a seleção ambiental provoca a extinção de certas formas de organização, ou como as oportunidades ambientais permitem o nascimento de novas formas de organizações.	Freeman, Hannan e Carrol
Dependência de Recursos	Foco no processo por meio do qual as organizações reduzem sua dependência ambiental usando várias estratégias, as quais podem aumentar seu próprio poder dentro do sistema de relações interorganizacionais.	Pfeffer e Salancik
Estruturação	Foca na dualidade das estruturas e ações na geração de ordens.	Giddens
Contingência	Foca nas condições contingenciais sob as	Thompson

	quais vários eventos, ações e fenômenos podem existir, em contraste com as condições sob as quais podem não existir.	
Marketing Industrial	Análise das redes de organizações.	Hakansson
Redes Sociais	Foco em como a posição dos atores dentro de sua rede de relações e em como o conteúdo dessas relações afeta suas oportunidades de ação.	Powell, Burt, Bradach e Eccles.
Trocas	Foco em como as características do processo de troca estão relacionadas ao conteúdo e estrutura das relações interorganizacionais.	Blau e Emerson
Organização Industrial	Foco em como a estrutura de mercado (ex. número de compradores e vendedores, nível de diferenciação, barreira de entrada) afeta a formação e padrão das relações interorganizacionais, e vice-versa.	Porter
Evolucionária	Foca nos processos por meio dos quais padrões de relacionamentos interorganizacionais evoluem, são mantidos e transformados.	Baum e Singh
Política e Poder	Foco em como as relações interorganizacionais promovem ou impedem o uso do poder e vice-versa.	Zald
Agencia	Foco em arranjos institucionais nos quais atores criam suas próprias agências de relações para perseguirem seus próprios interesses sob condições de divergência de interesses e assimetria de informações.	Eisenhart e Jensen

Fonte: OLIVER E EBERS (1998).

### **2.6.2 A importância das redes para as pequenas e médias empresas**

A estratégia em rede pode ser considerada um assunto de grande importância para as PME (Pequenas e Médias Empresas), as quais em geral apresentam dificuldades - tais como obter melhores preços nas compras de matérias-primas, custos em diversas atividades, acesso a novas tecnologias, etc. - para competir num ambiente hipercompetitivo, percalços estes que dificilmente desaparecerão, mas podem ser minimizados ou neutralizados pela ação coletiva das PME. A partir do momento em que as PME se conscientizam de que a ação coletiva pode ser um meio de torná-las mais eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. Assim, ao participar de uma rede, a empresa tem a possibilidade de alcançar determinados objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente. Vista de uma perspectiva estratégica a configuração em rede passa a ser um meio para se alcançar um fim (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

A formação e o desenvolvimento das redes têm ganhado relevância tanto para os países industrializados, quanto para os emergentes, sendo considerada uma importante tendência do processo de reestruturação industrial, e a experiência recente de vários países consideram que as PME têm um papel importante na geração de emprego e renda (AMATO NETO, 2000).

Casarotto Filho e Pires (1998) também apontam a importância das redes de negócios para as PME no novo cenário de competição globalizada, ressaltando que somente o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva. Baletrin e Vargas (2004) também confirmam a importância da estratégia em redes para as PME observando que a maioria das publicações privilegiou arranjos como joint-ventures e alianças estratégicas entre grandes empresas, enquanto os estudos sobre o fenômeno das redes horizontais de PME foram poucos.

## **2.7 Estratégias Cooperativas Baseadas no Associativismo.**

Estudar o associativismo envolve três aspectos importantes. O primeiro é entender os conceitos básicos de alianças estratégicas, pois o associativismo é um tipo particular de aliança estratégica. Em segundo, para se compreender melhor as razões e motivos que levam as empresas - particularmente as Pequenas e Médias Empresas (PME) – a se envolverem em alianças estratégicas é preciso ter uma visão do panorama de negócios mundial, o qual fornece o contexto que explica porque esse comportamento passou a ser utilizado por muitas empresas, sendo enfatizado neste estudo as PME que adotam a estratégia do associativismo. Em terceiro, é importante entender o papel das PME na economia mundial, especialmente na brasileira, pois essa importância por si só já é um fator que justifica o estudo do associativismo nas PME brasileiras.

Vivemos numa época de intensa e globalizada competição onde praticamente qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo, pode ser afetada por esta condição a qualquer momento. Logo, a noção de competição está profundamente assimilada em todos os segmentos da sociedade, com as empresas se esforçando desesperadamente para superar seus concorrentes sob pena de não conseguirem se manter no mercado. Assim, quando se fala em aliança, adota-se uma nova perspectiva, a de que ao invés de disputarem somente mercado e recursos entre si, as empresas podem se unir em favor de objetivos comuns e obter com isso ganhos e benefícios compartilhados. Deixa de existir somente o paradigma da competição em favor do que tem sido chamado de coopetição, isto é, ocorre competição e cooperação ao mesmo tempo.

Além de conhecer bem o seu negócio o pequeno e médio empresário precisa também compreender o que está ocorrendo no ambiente externo no qual está inserido, pois são justamente as mudanças em variáveis externas que podem ter impacto direto em seu ramo de atividade e em sua empresa.

Além de apontar o crescimento e aumento de importância do segmento de varejo no Brasil e no mundo, Parente (2007) destaca também que nas últimas décadas o setor

varejista sofreu um intenso ritmo de transformações, necessárias para se responder às mudanças do ambiente tecnológico, econômico e social na qual estão inseridas.

Inserido na economia mundial o varejo brasileiro também sofre os efeitos da globalização. A partir da década de 90 observa-se um aumento da participação de grandes grupos estrangeiros no varejo doméstico e o início de um processo de concentração no setor. O autor (op. cit.) aponta algumas tendências para o varejo brasileiro. Se em 1990 aumentou a presença de grandes empresas estrangeiras no segmento de alimentos, pode-se prever que na primeira década de 2000 esse fenômeno ocorra em outros segmentos, seguindo uma tendência observada em outros países. O aumento da consolidação no setor leva um pequeno número de empresas a ter uma participação maior no volume total de vendas. Por exemplo, em 1999 no setor de alimentos as cinco maiores redes concentravam 40% do volume total de negócios do setor.

Uma consequência dessa concentração é o aumento do poder do varejo, em especial de seu poder de barganha diante dos fabricantes, que passaram a se sentir vulneráveis diante das grandes redes de varejistas.

Mas, se de um lado os grandes varejistas aumentaram seu poder de barganha, o mesmo não ocorreu com os pequenos e médios varejistas. Pelo contrário, estes viram seu poder de barganha diminuído e não tinham capacidade de comprar dos grandes fabricantes nas mesmas condições das grandes redes.

É em função dessa realidade que as parcerias e alianças com fornecedores passam a ganhar importância vital para os pequenos e médios varejistas. Na realidade, passam a ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva para os pequenos e médios varejistas, na medida em que descobrem que é impossível fornecer valor aos consumidores sem ter baixo custo e alta eficiência nos canais de distribuição (PARENTE, 2007).

### 2.7.1 Conceitos de associativismo

As alianças estratégicas e estratégias cooperativas em redes estão mais relacionadas às grandes empresas, e as pesquisas sobre o tema geralmente consideram as grandes empresas e privilegiam as alianças verticais.

O associativismo pode ser considerado um tipo particular de aliança estratégica em rede. Porém, a grande diferença está no fato de ser uma estratégia adotada principalmente pelas PME, e se caracteriza por ser uma aliança horizontal, que ocorre entre concorrentes.

Dito de uma forma simples e direta, o associativismo é uma aliança entre concorrentes para se atingir objetivos comuns, os quais não poderiam ser atingidos pela atuação individual de cada um. Está ligado à idéia básica de que quando duas pessoas ou organizações fazem uma aliança e juntam suas forças, ambos tornam-se mais fortes, obtendo-se com isso um ganho mútuo para ambas as partes.

O SEBRAE/ES (2008) apresenta uma definição concisa do associativismo: *“Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados”*.

O associativismo é um tipo de aliança entre empresas concorrentes que podem elevar o valor de sua cadeia de valores. Teve a sua origem no Brasil principalmente pela criação das Centrais de Compras pelo ramo varejista, possibilitando a estes a compra de produtos com preços mais baixos. Com isso, os varejistas associados podem elevar a sua rentabilidade e também oferecer um produto com um preço mais barato para o consumidor final. Dessa maneira, podem ter uma vantagem perante seus concorrentes com porte de PME que não utilizam o associativismo, além de aumentar seu poder de barganha perante com seus fornecedores, diminuindo ou tirando essa vantagem que seus grandes concorrentes geralmente possuem.

Em razão de sua importância e de seus benefícios potenciais, estudar a estratégia do associativismo para compreender o seu funcionamento, identificar os seus benefícios e suas limitações, saber quais são os tipos de empresas que adotam essa estratégia e quais os resultados obtidos, é sem dúvida de interesse de todas as pessoas envolvidas de alguma forma com PME no Brasil, principalmente os empreendedores do segmento de PME, uma vez que o associativismo pode se tornar, em alguns casos, na tábua de salvação para o seu negócio.

Além dos empresários de PME o SEBRAE considera o associativismo como uma oportunidade para os municípios possam desenvolver novos pequenos empreendimentos, como um meio de promover o desenvolvimento social e econômico de suas comunidades, tendo como resultados disso a geração de postos de trabalho, aumento da renda per capita e da arrecadação.

A configuração em rede permite aos seus associados alcançarem objetivos estratégicos que dificilmente seriam atingidos individualmente (BALESTRIN e VARGAS, 2004, p. 203).

### **2.7.2 As Origens do associativismo**

Embora seja somente a partir dos últimos anos que o associativismo começou a receber uma maior atenção tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, a verdade é que não se trata de um fenômeno recente e seu surgimento ocorreu em outros países.

Em sua tese sobre no processo de negociação da pecuária de corte, Camargo (2007) faz uma revisão sobre as origens do associativismo. Para a autora, o associativismo teve as suas origens teóricas nos trabalhos de dois autores no início do século XIX, Robert Owen (1771-1858) e Charles Fourier (1772-1837), os quais defenderam uma sociedade baseada na divisão social do trabalho num modelo cooperativo e democrático.

De acordo com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (1995) as associações são sociedades sem fins econômicos e sem finalidade especulativa. A sua essência consiste em repartir os ganhos obtidos, ou seja, significa realizar o “congraçamento de esforços num objetivo de ordem imaterial” (CAMARGO, 2007, p. 122).

Segundo a autora, a proposta inicial do associativismo é fazer a integração dos atores no contexto em que estão inseridos, onde todos devem possuir propósitos e interesses em comum, e o indivíduo não deve pensar isoladamente, mas sim no conjunto do qual faz parte.

As associações possuem o espírito do associativismo quando buscam representar os interesses, as exigências e as expectativas das empresas. Os interesses das empresas podem ser benefícios tais como “redução de custos, aumento do poder contratual, motivação de seus compradores, união de sinergias, acesso à informação, aceleração da promoção no exterior e aumento do volume disponível para exportação” (CAMARGO, 2007, p. 127).

A autora considera a ação coletiva como uma alternativa para as empresas amenizarem custos e perdas.

A essência do associativismo se encontra no fortalecimento do poder de competição das pequenas e médias empresas, principalmente contra os grandes concorrentes.

No Brasil o cooperativismo remonta ao século XIX, sendo que o primeiro órgão oficial de apoio ao cooperativismo na América Latina foi criado no Brasil, com a criação do Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Estado de São Paulo (ZURITA, 2007). No Quadro 5 são destacados alguns eventos históricos importantes.

**Quadro 5: Evolução do associativismo no estado de São Paulo**

Ano	Fato
1891	Em 1891 é registrada na cidade de Limeira em São Paulo, uma cooperativa de consumo dos empregados da Cia Telefônica e em 1897 é criada a cooperativa dos empregados da Cia Paulista, em Campinas, SP.
1927	Início do cooperativismo agrícola em 1927, com a fundação da Cooperativa Agrícola de Cotia.
1927	Organizada a Cooperativa Agrícola de Registro, que comercializava chá e aves, e a Cooperativa dos Produtores de Banana de Juquiá, que comercializavam a banana e o arroz.
1931	Início da organização do segmento leiteiro, que começa no Vale do Paraíba, e em 1931 é organizada a Cooperativa de Laticínios Cruzeirense e em 1933 de diversas cidades do interior paulista. Fundada também a primeira Central de Laticínios do estado de São Paulo.
1931	Início da organização do setor cafeeiro em cooperativas, que teve o seu desenvolvimento somente no final da década de 50, quando o número de cooperativas visando a comercialização chegou a 27.
1934	Fundada a Cooperativa de Bastos e de Tietê, com a finalidade de atender aos produtores rurais e o abastecimento do mercado interno.
1943	Apoio do Estado que gera a criação de cooperativas de pescas, sendo que a maioria foi insucesso.

Fonte: ZURITA (2007)

De acordo com o Guia do Associativismo (ABRAS, 2008), apesar das primeiras redes e associações de negócios surgirem no Brasil há cerca de 25 anos, foi somente nos últimos cinco anos que o movimento começou a se expandir e apresenta ainda um grande potencial de crescimento. O Comitê de Redes de Associações de Negócios da ABRAS (2008, p. 6) estima que existam atualmente cerca de 200 redes de associações e negócios no país, sendo que 150 pertencem ao setor supermercadista. Estas 150 redes possuem em torno de 2,9 mil lojas de pequeno e médio porte, com um movimento aproximado de R\$ 15 bilhões por ano e empregam cerca de 45 mil trabalhadores. Para feitos comparativos, a

Espanha possui aproximadamente 550 redes e associações de negócios e 44% das vendas do segmento supermercadista são feitas por supermercados pertencentes a alguma rede de negócios. Na Itália, as pequenas empresas respondem por quase metade das exportações, aproximadamente US\$ 250 bilhões por ano. No Brasil, as pequenas e médias empresas fornecem 59% dos empregos do país. Estimava-se que até 2008 o Brasil teria 400 centrais de negócios, envolvendo 4 mil pontos de venda e participando de 26% do mercado. Nos países desenvolvidos as redes de negócios funcionam como um braço econômico da organização da sociedade (ABRAS, 2008).

Em Nova York existe uma associação de supermercados, a Key Foods, criada há 60 anos e que possui cerca de 130 empresas de porte médio. Na França existe há mais de 60 anos uma associação de pequenos mercados, formados por 2.400 lojas de 2.100 empresas. Na Itália destaca-se a Coop, uma associação de mais de 40 mil varejistas de pequeno porte (QUENTAL et al. apud GHISI, 2005, p. 97).

Casarotto e Pires (2001, p. 19) destacam o exemplo da região italiana Emilia Romagna, possivelmente considerada a região mais empreendedora do mundo. A força econômica da região não está nas grandes corporações, mas nas pequenas e médias empresas, cujo sucesso é atribuído ao alto grau de associativismo ou cooperação lá existente.

Esses dados demonstram a importância e o dinamismo do associativismo no Brasil e no mundo, principalmente para os pequenos e médios empresários, os quais não podem deixar de ter conhecimento sob o tema, sob pena de ficar alheio a uma estratégia de negócios que pode significar a diferença entre a sobrevivência ou a extinção da sua organização.

De acordo com Ghisi (2005) a primeira rede de compras de supermercados surgiu no Brasil há 24 anos. O seu conceito central era o de Central de Compras, evoluindo depois para o conceito de Central de Negócios. O associativismo surgiu nesse segmento como

“redes de compras”, sendo que o surgimento da primeira em 1994 impulsionou iniciativas semelhantes em outros segmentos (GHISI, 2005, p. 98).

As Centrais de Negócios podem ser compreendidas com uma alternativa de conseguir a cooperação de diversas empresas que atuam em um mesmo segmento de mercado, em prol de um objetivo unificado (ANDIA FILHO et al. apud GHISI, 2005).

No Brasil o surgimento das redes de compras ocorreu em 1987 e seus participantes tinham um objetivo muito simples: conseguirem um melhor posicionamento perante seus fornecedores (JUDGE, 2003 apud GHISI, 2005, p. 99).

“O associativismo, ao contrário do que muitos pensam, não é uma atividade recente. Há milhares de anos o homem descobriu a importância de viver em grupos. Para sobreviver, agrupou-se em pequenas tribos e, a partir daí, percebeu que ao fazer as coisas em conjunto conseguia melhores resultados pelos seus esforços” (SEBRAE/ES, 2008).

Apesar de não ser um fenômeno recente no mundo e no Brasil, somente nos últimos anos é que ganhou força e se tornou uma importante estratégia competitiva por parte dos pequenos e médios empresários.

A década de 90 foi um período marcado pelo processo de abertura da economia brasileira, pela conquista da estabilidade monetária e foi também quando se iniciou a internacionalização e concentração da economia brasileira, inclusive do varejo. O movimento de concentração aumentou consideravelmente o poder de barganha dos grandes varejistas, que passaram a ter melhores condições de negociar preços com os fornecedores, obtendo com isso redução de custo, além de ganhos de escala que são uma consequência natural do processo de concentração. Com isso, os grandes varejistas passaram a ter uma vantagem diante dos pequenos e médios varejistas, que não tinham o mesmo poder de barganha junto aos fornecedores.

Pode-se dizer que a importância do associativismo cresceu no Brasil a partir da década de 90, período marcado pela abertura e internacionalização da economia no Brasil, estabilização econômica e aumento da concentração econômica nas mãos de poucos e poderosos grupos empresariais. Um exemplo desse fenômeno é o do setor supermercadista. Enquanto na década de 80 a grande maioria das redes supermercadistas que atuavam no Brasil possuía capital nacional, em 1998 os grupos estrangeiros detinham 60% do volume de vendas entre os 10 maiores supermercados existentes no Brasil (ROJO, 1998; DIEESE, 2003 apud GHISI, 2005).

Esse cenário levou os pequenos e médios supermercadistas a enfrentarem muitas dificuldades. Ao comprar grandes volumes, as grandes redes têm um maior poder de negociação e barganha, e por isso conseguem preços melhores junto aos fornecedores, tendo com isso condições de vender ao consumidor final com um preço mais competitivo (HIROSHI, 2002 apud GHISI, 2005).

É nesse cenário que o associativismo surge como uma alternativa viável para as empresas de menor porte conseguirem condições de competir num mercado altamente competitivo (BNDES, 2000; LIMEIRA, 2003 apud GHISI, 2005).

Esse ambiente tem impulsionado o crescimento do associativismo nos últimos anos, o qual se tornou uma necessidade vital para que as pequenas e médias organizações encontrassem novas maneiras de se fortalecer para terem melhores condições de competir frente aos novos desafios impostos pelos grandes varejistas.

### **2.7.3 Situação atual do associativismo no Brasil**

Alguns estudos apontam a existência de mais de 200 associações de pequenos comerciantes em operação no país. Alguns setores fornecem exemplos importantes, tais como os de medicamentos, alimentos, papelarias e materiais de construção (ASSEF, 2006).

Estudos apontam alguns dados sobre o associativismo em alguns setores da economia:

- 6% das pequenas farmácias atuam em rede, porém com um crescimento significativo. Atualmente, existem 23 redes independentes de farmácias em todo o país, associadas à FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias). Em 2004 esta rede tinha 2.350 pontos de vendas associados, em 900 municípios, com um faturamento médio de R\$ 45 mil por farmácia e resultado geral de R\$ 1,3 bilhão (ASSEF, 2006).

Dados fornecidos pelo IMS Health apontam que o mercado de farmácias na cidade de São Paulo é dominado por cinco grandes redes independentes: Drogaria Onofre, Droga Raia, Drogaria São Paulo, Drogão e Drogasil. Assim, para terem condições de competir com essas grandes redes, o associativismo tem sido a estratégia adotada por muito pequenos varejistas, sendo que a FEBRAFAR possui 10 cooperativas associadas (RIBEIRO, 2006).

- Alimentos.

O varejo de alimentos é um segmento que apresenta um crescimento expressivo das redes de associativismo. Como destaque, aponta a Rede Smart, criada pelo Grupo Martins e que contava com mais de 800 lojas em todo o país no ano de 2000 (ASSEF, 2006).

Dados da ABRAS (2007) apontam a existência de mais de 150 redes de associativismo no setor supermercadista.

Os números significativos do 7º *ranking* ABRAS das redes de negócios de 2007 mostra a importância das redes associativistas para o varejo de alimentos no Brasil. As 30 maiores redes apresentaram um faturamento de R\$ 9,93 bilhões, o que representa 62,3% do faturamento total do setor de redes. Representam ainda 70% das lojas unidas em redes – 2.273 unidades – e 59,5% do total de vendas (ABRAS, 2007).

- No segmento de papelarias destaca-se a rede Brasil Escolar, com 558 papelarias distribuídas por todo o país (NILMAR, 2007).

- Outro setor que tem conseguido excelentes resultados com o associativismo é o de materiais de construção, um exemplo é a rede Construir, com cerca de 170 lojas que atuam em seis estados (NILMAR, 2007).

Souza (2004) realizou em 2003 uma pesquisa bastante completa e inédita sobre as Centrais de Negócios, onde mapeou geograficamente e setorialmente as Centrais de Negócios existentes no Brasil, levantando os dados econômicos e caracterizando os modelos existentes.

#### **2.7.4 Principais ganhos do associativismo**

Em um estudo sobre o associativismo no Brasil realizado em 2003 os resultados apontaram que houve um aumento em torno de 30% no volume de vendas por parte das Centrais de Negócios (SOUZA, 2004).

Estudando o conceito e impacto dos clusters na competitividade das empresas, Figueiredo e Di Serio (2007) afirmam que a cooperação em rede leva ao estabelecimento de parcerias e alianças, que se torna uma alternativa para as empresas aumentarem suas vendas e lucros.

Conforme indicam as pesquisas, o principal objetivo das centrais de negócios tem sido conseguir maior poder de barganha junto aos fornecedores, obtendo com isso redução nos preços e melhores condições de pagamento (GHISI et al., 2003 apud GHISI, 2005, p. 09).

O papel das Centrais de Negócios pode evoluir para outras ações conjuntas, tais como serviços de marketing e promoção, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização de lojas e uniformes, oferecimento de cartão de crédito conjunto e fabricação de produtos de marca própria (MARTINELLI, 2000 apud GHISI, 2005, p. 10).

As PME encontram uma série de dificuldades quando participam de ambiente hiper-competitivo: obter melhores preços e vantagens na compra de matérias primas, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos na exportação de produtos, etc. (BALESTRIN e VARGAS, 2004, p. 210).

Os principais benefícios de uma configuração em rede são: mais trocas de informações e conhecimento entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhorias nos processos empresariais, participação de palestras e de cursos de formação, barganha de preço junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumo entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização (op. cit., p.203)

Uma pesquisa inédita junto à rede AGIVEST (Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário), formada por 44 pequenas indústrias de vestuário na Região Sul do Brasil, mostrou que os principais benefícios obtidos pelo associativismo foram: a aprendizagem coletiva, ganhos de economia de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo especialização, redução dos custos de transação e facilitação do processo de inovação (BALESTRIN e VARGAS , 2004, p. 220).

No 7º *ranking* das redes supermercadistas 2007 (LUKIANOCENKO, 2007) foram apontados os seguintes ganhos: aumento de 3% do faturamento por loja e de 4% por funcionário; aumento de produtividade de 20% por área; a área de vendas por *checkout* teve ampliação de 20%. Outros benefícios importantes são:

- Marca própria como alternativa rentável.

Com o associativismo, as redes têm a possibilidade de adotar as mesmas estratégias dos grandes supermercadistas. O estudo apontou que 61% das empresas que responderam à pesquisa trabalham com marca própria, 17%

pretendem trabalhar e 22% não pretendem utilizar marca própria. Quando bem elaborada, a marca própria melhora a rentabilidade da loja e fideliza o cliente.

- **Relacionamento com clientes.**

O relacionamento com clientes ganha importância. Na pesquisa, 33% das lojas afirmaram possuir cadastro dos clientes, além de oferecer cartão fidelidade. Outro ponto importante que foi detectado é o aumento da lealdade dos clientes à rede.

- **Profissionalização da gestão.**

As redes passam por um processo de consolidação, com destaque para uma maior ênfase na gestão mais profissionalizada e maior uso da tecnologia nas operações. Isso tem levado a melhores resultados no processo de compra, principalmente com uma maior rentabilidade na compra de produtos de maior valor agregado pela Central de Compras. Outro importante benefício é o da padronização das lojas. Isso cria uma identidade que leva ao reconhecimento por parte do cliente, fundamental para o fortalecimento da rede.

### **2.7.5 Principais desvantagens do associativismo**

Apesar das inúmeras vantagens que as o associativismo proporciona, é preciso levar em consideração alguns problemas que podem ocorrer nesse tipo de aliança. Thompson e Strickland (2008, p. 167) apontam alguns fatores de risco para as alianças e destacam que o sucesso de uma aliança depende da capacidade de se trabalhar em conjunto. Alguns fatores de risco são objetivos e prioridades divergentes, mudanças nas condições ambientais que tornam obsoleta a finalidade da aliança, possibilidade tecnológicas mais atraentes e a rivalidade no mercado entre um ou mais aliados.

Ribeiro (2006, p. 100) aponta os principais cuidados que devem ser tomados ao se estabelecer uma aliança:

- Pode haver uma diminuição no controle e obter consenso pode ser demorado e oneroso (COSTA, 2003; PITTS e LEI, 2003; WALKER, 2004)
- O direcionamento estratégico pode ser mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004).
- A identidade organizacional pode enfraquecer, pois a identidade de cada organização pode se fundir com a identidade criada pela aliança (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).
- As competências internas e conhecimento intelectual podem ser transferidos para o concorrente (HILL e JONES, 1998; FITZPATRICK e DILULLO, 2005). Esse caso ocorre geralmente em franquias.

Alguns problemas são enfrentados pelas redes do setor: unificação/padronização do mix, questões culturais, burocracias legais (sistema tributário, bitributação), falta de cooperação e comprometimento entre os associados, dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores, integração dos processos de compras, unificação/padronização das promoções (LUKIANOCENKO, 2007).

### 3 O MERCADO DE PLÁSTICOS NO BRASIL.

O uso do plástico é muito amplo: “não existe um único setor sequer que não utilize o plástico” (ABIPLAST, 2007).

As indústrias transformadoras de plástico fazem parte da cadeia produtiva do plástico, a qual está inserida na indústria petroquímica. A partir da extração e do refino do petróleo são obtidos a nafta e o gás, insumos básicos para o desenvolvimento de produtos petroquímicos. A cadeia do plástico está dividida em três fases. As Centrais de Matérias Primas realizam as atividades de primeira geração que compreendem a produção de matérias-primas básicas como eteno, propeno e cloro, necessárias para as atividades de segunda geração, quando ocorre a produção de resinas termoplásticas. Na terceira geração ocorre a transformação das resinas termoplásticas em diversos produtos a serem utilizados em diversas indústrias, tais como a automobilística e de embalagens, ou diretamente pelos consumidores finais. A indústria de transformação de plásticos se encontra na terceira geração da cadeia do plástico (PADILHA e BOMTEMPO, 1999; BRASKEM, 2009; QUATTOR, 2009).

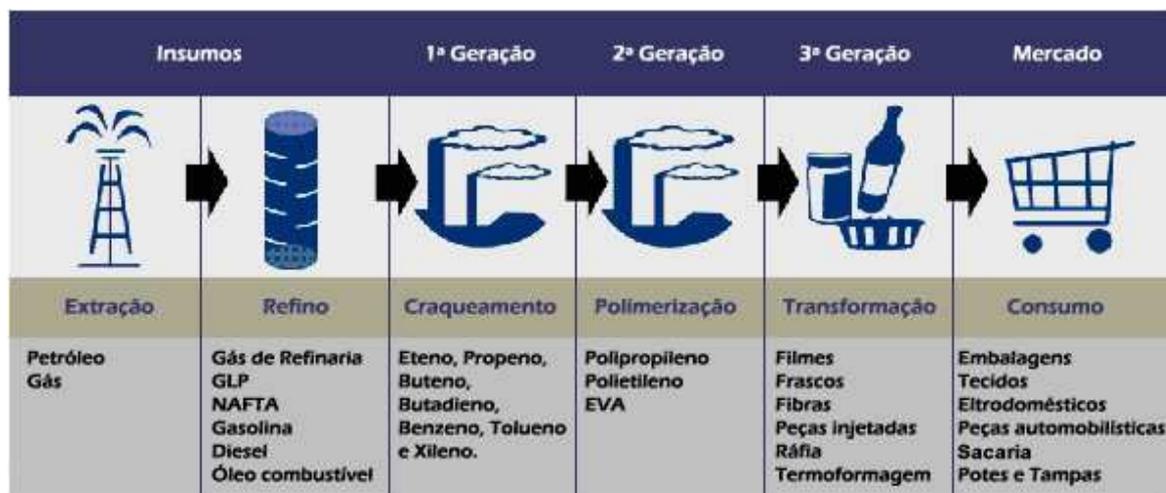


Figura 11 : Cadeia da Indústria Petroquímica.

Fonte: QUATTOR (2009).

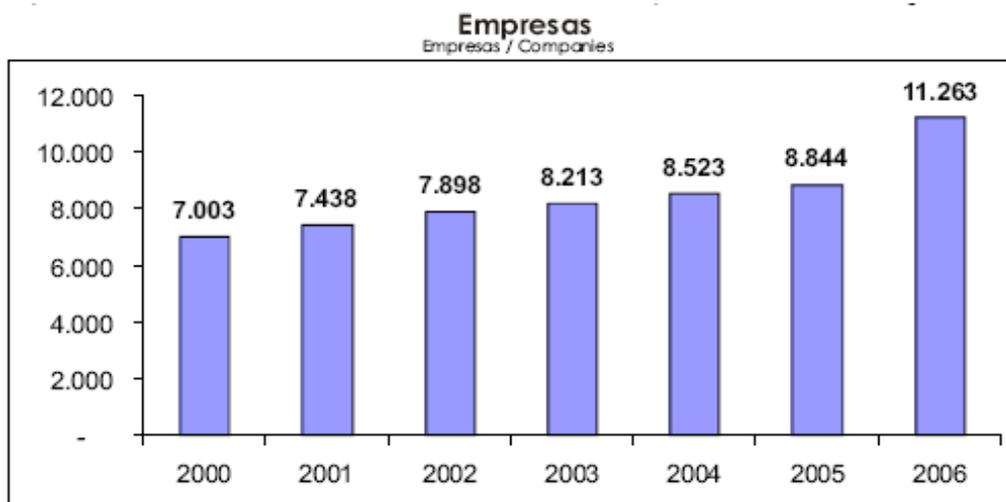
As características principais das indústrias da primeira e segunda geração são a fabricação de produtos padronizados, em sua maioria *commodities*, com uso intensivo de capital e necessidade de níveis operacionais elevados. Já as indústrias de terceira geração petroquímica, na qual está inserida a indústria transformadora de plástico, não apresentam uma característica central ou única do ponto de vista da utilização e potencialização da sua base técnica (MDIC, 2005).

Existem hoje no país apenas quatro empresas produtoras de matérias-primas na primeira geração da cadeia petroquímica, e cerca de 35 empresas na segunda geração produtoras de polímeros, elastômeros e outros derivados (NAKANO, 2006).

Enquanto a indústria petroquímica fornecedora de insumos e matérias-primas básicas apresenta um alto grau de concentração, uma situação inversa é encontrada no setor de transformados plásticos, com o predomínio de muitas empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte (GOMES, DVORSAK, HEIL, 2005).

A indústria de plásticos foi um dos setores que apresentou as maiores taxas de crescimento no mundo nos últimos 25 anos, refletindo principalmente a expansão do mercado consumidor e o dinamismo do processo de substituição de produtos e materiais tradicionais por bens baseados em petroquímica.

Acompanhando o crescimento mundial, no Brasil o setor de transformação de plásticos tem crescido nos últimos anos, com o número de empresas aumentando de 7.003 empresas no ano de 2000 para 11.263 empresas no ano de 2006. O número de empregados passou de 195.938 no ano de 2000 para 317.232 no ano de 2007. A maioria das empresas é de pequeno e médio porte e estão concentradas na região Sudeste e Sul (ABIPLAST, 2007).



**Gráfico 1: O Perfil da Indústria Brasileira de Transformação do Material Plástico.**

Fonte: ABIPLAST, 2007.

Embora as estatísticas não sejam totalmente confiáveis, estima-se que mais de 1.000 empresas entrem e saiam desse mercado a cada ano. Constata-se também que há uma forte informalidade no setor, com estimativas de que esse grupo responda por cerca de 100.000 postos de trabalho (FLEURY, FLEURY, 2000).

Esses dados parecem retratar uma característica do setor de micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com um levantamento efetuado em 2004 pelo SEBRAE as taxas de mortalidade das empresas no país são as seguintes (SEBRAE, 2005):

- 49,9% das empresas encerraram as atividades com até dois (2) anos de existência;
- 56,4% com até 3 (três) anos;
- 59,9% com até 4 (quatro) anos.

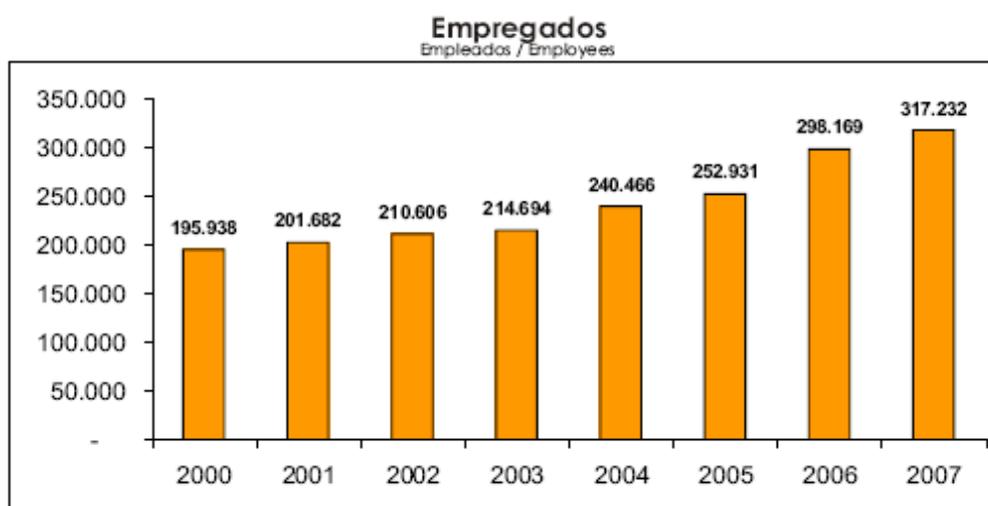
O SEBRAE apresenta a seguinte definição para classificação do porte das empresas (SEBRAE, 2005):

- Microempresa: na indústria até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas;

- Média empresa: na indústria de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços acima de 100 pessoas ocupadas.

O segmento das micro e pequenas empresas representam um importante papel econômico para o país. Em 2006 o segmento correspondia a 97,50% do total de empresas no Brasil, empregando 50,80% do total de trabalhadores em empresas formais, cujos rendimentos representavam 37,60% do total da massa salarial no país nos estabelecimentos formais (SEBRAE, 2008).

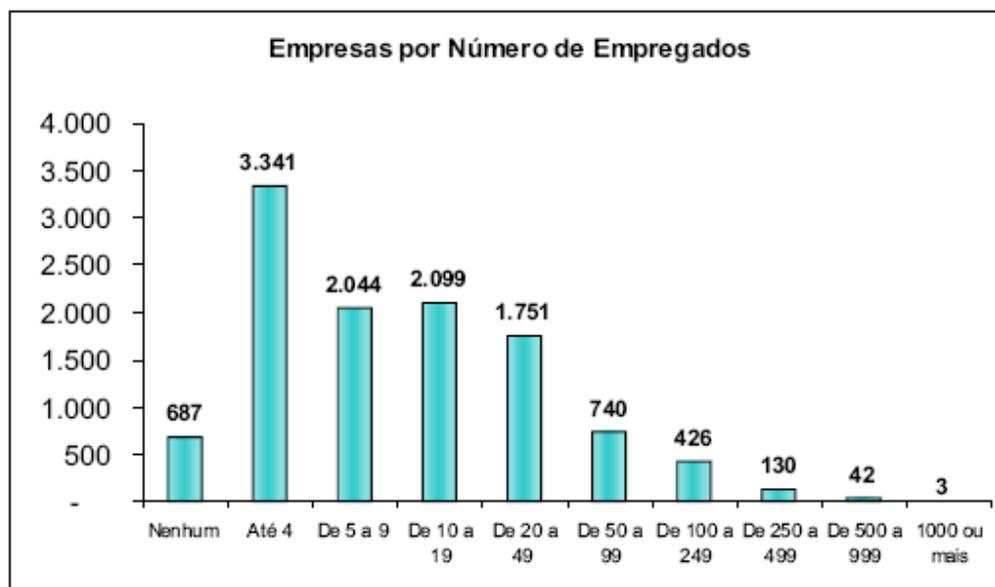
O setor de plásticos é um importante empregador de mão-de-obra, tendo ocorrido um crescimento no total de empregados nos últimos anos, passando de 195.938 em 2005 para 317.232 em 2007 (ABIPLAST, 2007), conforme Gráfico 2.



**Gráfico 2: Empregados na Indústria Brasileira de Transformação do Material Plástico.**

Fonte: ABIPLAST, 2007.

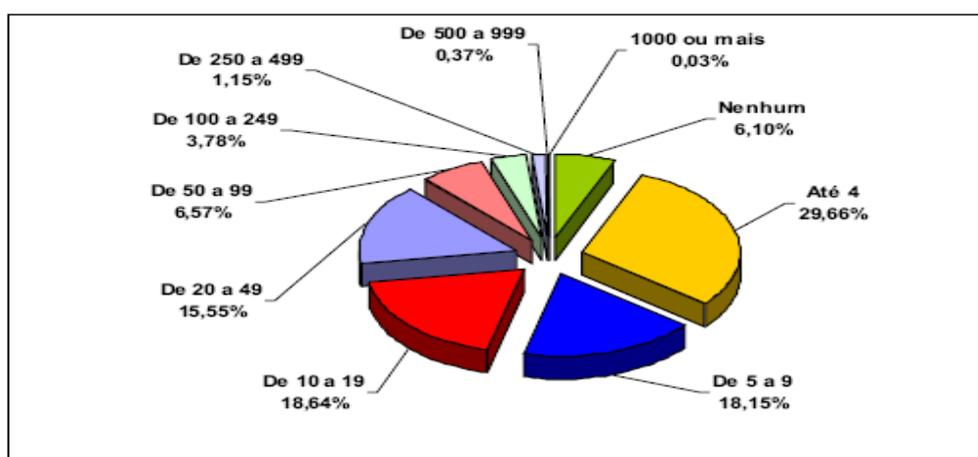
Uma característica marcante do setor é a predominância de micro e pequenas empresas, considerando-se o número de empregados por empresa.



**Gráfico 3: Empresas Existentes com Base no Número de Empregados.**

Fonte: ABIPLAST, 2007.

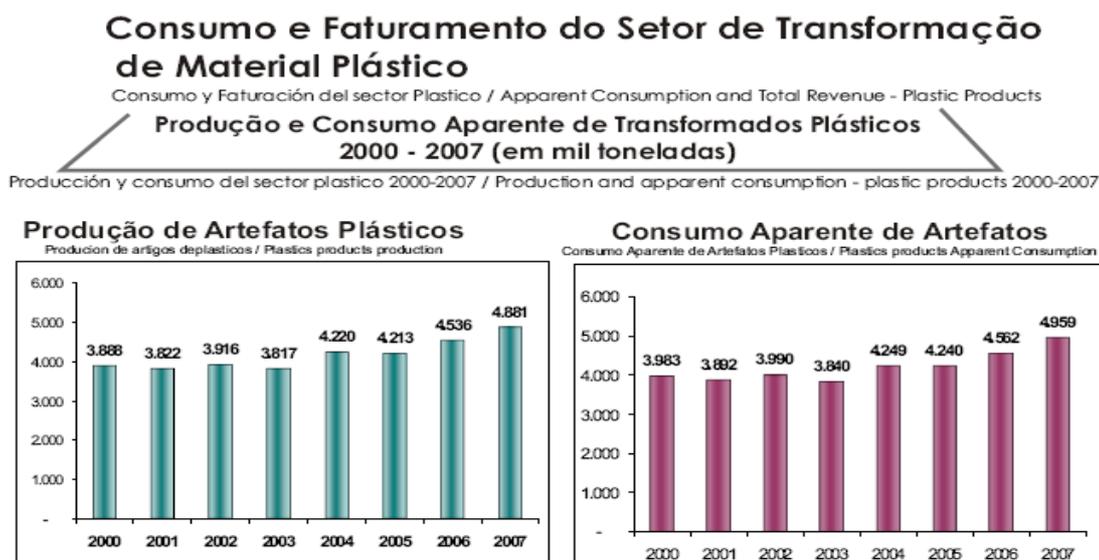
Levantamento feito pela ABIPLAST mostra que aproximadamente 30% das empresas possuem no máximo 04 empregados, 18% possuem de 5 até 9 empregados, 18% possuem de 10 até 19 empregados e 20% de 20 até 49 empregados. Ou seja, aproximadamente 96% das empresas possuem no máximo 49 empregados, enquanto apenas 03 empresas, representando apenas 0,03% do total, possuem mais de 1.000 empregados.



**Gráfico 4: Empresas Existentes com Base no Número de Empregados.**

Fonte: ABIPLAST, 2007.

A produção de artefatos plásticos no Brasil, que foi de 3.88 milhões de toneladas no ano de 2000, aumentou para 4.88 milhões de toneladas em 2007. Já o consumo aparente aumenta de 3.98 milhões de toneladas em 2000 para 4.95 milhões em 2007.



Fonte: Produção Resinas: ABIQUIM - Importação e Exportação - Sistema ALICE MDIC

### Gráfico 5: Consumo e Faturamento do Setor de Transformação de Material Plástico.

Fonte: ABIQUIM, apud ABIPLAST (2007).

No entanto, o consumo de plásticos no Brasil ainda pode ser considerado baixo em relação aos países do Primeiro Mundo. Segundo a Coplast - Comissão do Plástico da ABIQUIM, enquanto o consumo *per capita* atual de plástico nos EUA e na Europa chega a 100 kg e 80 kg, respectivamente, no Brasil, o consumo foi de apenas 20 kg em 1998. Apesar da acentuada diferença, o atual índice brasileiro demonstra o potencial de crescimento do plástico no País, se comparado ao ano de 92, quando a média ficou em torno de 8,8 kg (MDIC, 2005).

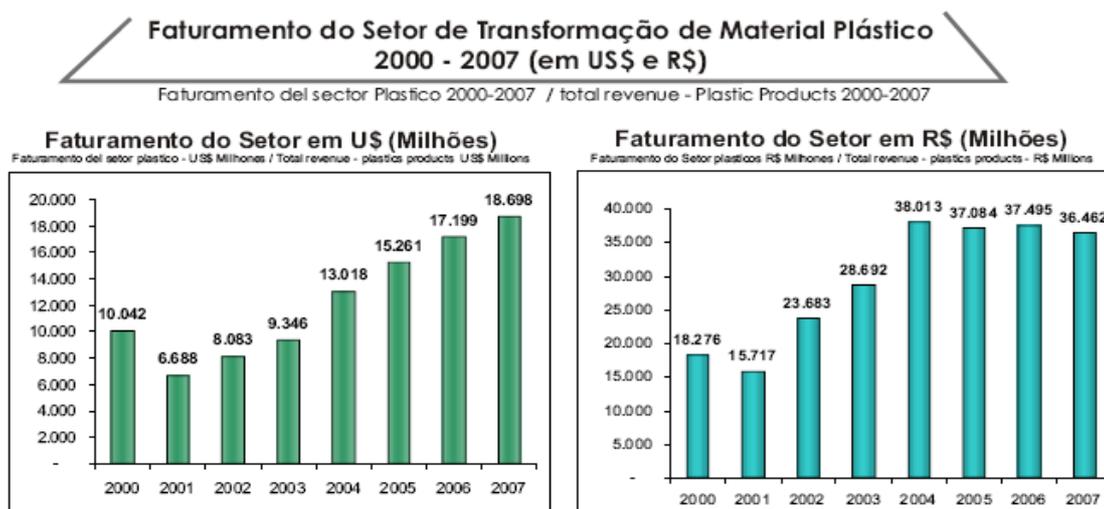
A participação do setor de transformados plásticos no total da economia brasileira reduziu de 1,55% em 2000 para 1,45% em 2007, o que mostra que o crescimento do setor no período foi inferior ao crescimento da economia como um todo.

Participação do Setor de Transformação de Material Plástico na Economia Brasileira							
Brasil - Participación del Sector Plástico en la Economía Brasileña / Brazil - Plastic Sector in National Economy							
Consumo Per Capita (Kg/hab)				Consumo Per Capita Per Capita Consumption			
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
23,41	22,57	22,85	21,71	23,72	23,38	24,86	26,93
Participação do Setor no PIB Nominal (%)				Sector Plástico en el PIB - % Plastic Sector share of GDP - %			
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,55	1,21	1,60	1,69	1,96	1,73	1,61	1,45

**Tabela 1: Participação do Setor de Transformação de Material Plástico na Econômica Brasileira.**

Fonte: ABIPLAST (2007).

Em 2007 o faturamento da indústria de transformados plásticos foi de U\$ 18,698 bilhões, o que correspondeu a R\$ 36,462 bilhões em 2007, representando uma participação de 1,61% do PIB.



**Gráfico 6: Faturamento do Setor de Transformação de Material Plástico 2000-2007.**

Fonte: ABIPLAST (2007).

Em termos de volume em 2008 foram exportadas 333 mil toneladas, enquanto que em 2000 o volume foi de 135 mil toneladas, o que representou um crescimento 146,66% no período. Quanto ao valor, em 2008 correspondeu a U\$s 1,18 bilhões, enquanto que em

2000 o valor foi de US\$ 406 milhões, representando um crescimento de 150,74% no período.

Quanto às importações, em 2007 foram importadas 411 mil toneladas de artefatos plásticos por US\$ 1,830 bilhões, enquanto que em 2000 foram importadas 230 mil toneladas por US\$ 880 milhões. No entanto, em 2006 foram importadas 351 mil toneladas a um custo de US\$ 1,4 bilhões. O resultado foi que o saldo da balança comercial ficou negativo em US\$ 646 milhões.



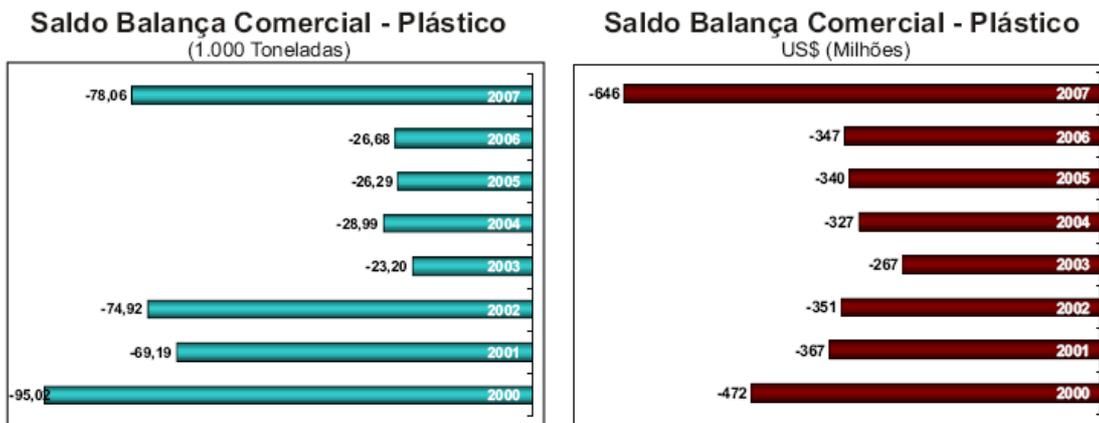
Fonte: Sistema ALICE - MDIC

### Gráfico 7: O Perfil da Indústria Brasileira de Transformação do Material

Fonte: MDIC, apud ABIPLAST (2007)

### Saldo da Balança Comercial do Setor de Transformação de Plástico - 2000 - 2007 (em 1.000 toneladas / US\$ Milhões)

Balanza Comercial 2000 - 2007 - por Toneladas y US\$ Millones / trade Balance 2000 - 2007 - per Tons and US\$ Millions



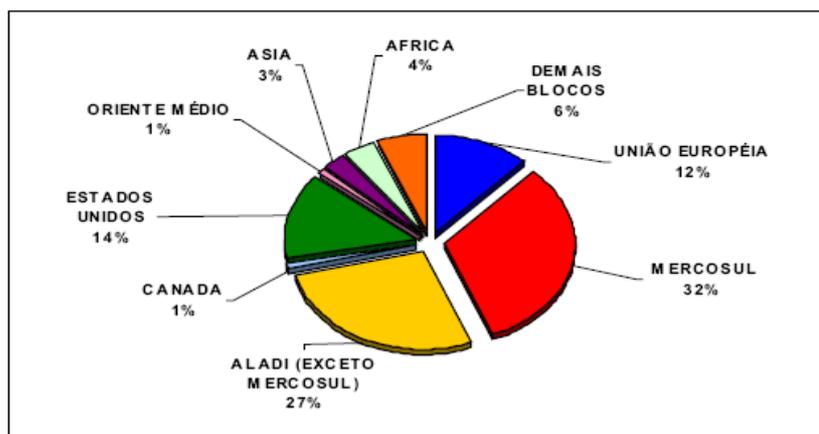
Fonte: Sistema Alice - MDIC

### Gráfico 8: O Perfil da Indústria Brasileira de Transformação do Material Plástico.

Fonte: MDIC, apud ABIPLAST (2007).

### Exportação de Transformados Plásticos POR BLOCOS ECONÔMICOS - 2007 (US\$ FOB)

Importaciones y Exportaciones de sector plastico por Blocos Económicos 2007 / Imports and exports of processed plastics - per Economic Blocks 2007

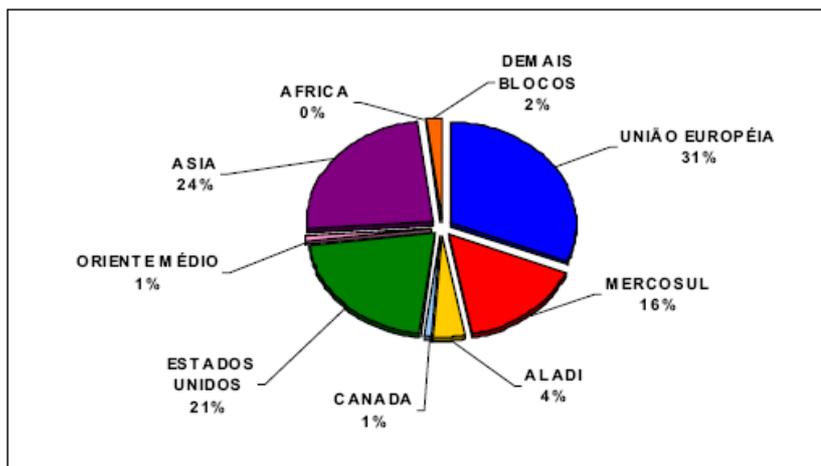


### Gráfico 09: Exportação de Transformados Plásticos por Blocos Econômicos.

Fonte: ABIPLAST (2007).

### Importação de Transformados Plásticos POR BLOCOS ECONÔMICOS - 2007 (US\$ FOB)

Importaciones y Exportaciones de sector plastico por Blocos Económicos 2007 / Imports and exports of processed plastics - per Economic Blocks 2007



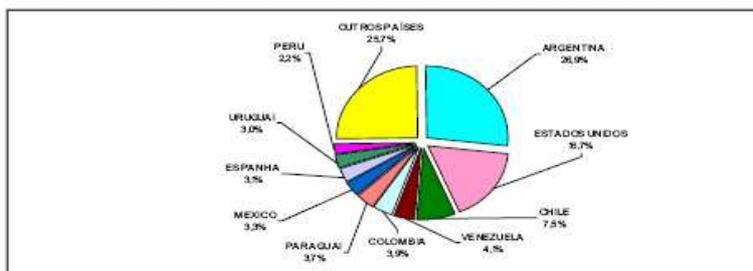
Fonte: Sistema Alice - MDIC

### Gráfico 10: Importação de Transformados Plásticos por Blocos Econômicos.

Fonte: MDIC, apud ABIPLAST (2007).

### Ranking dos Principais Países de Destino das Exportações de Transformados Plásticos 2007

Importaciones del sector plastico por Países 2007 / Imports of processed plastics - per Countries 2007

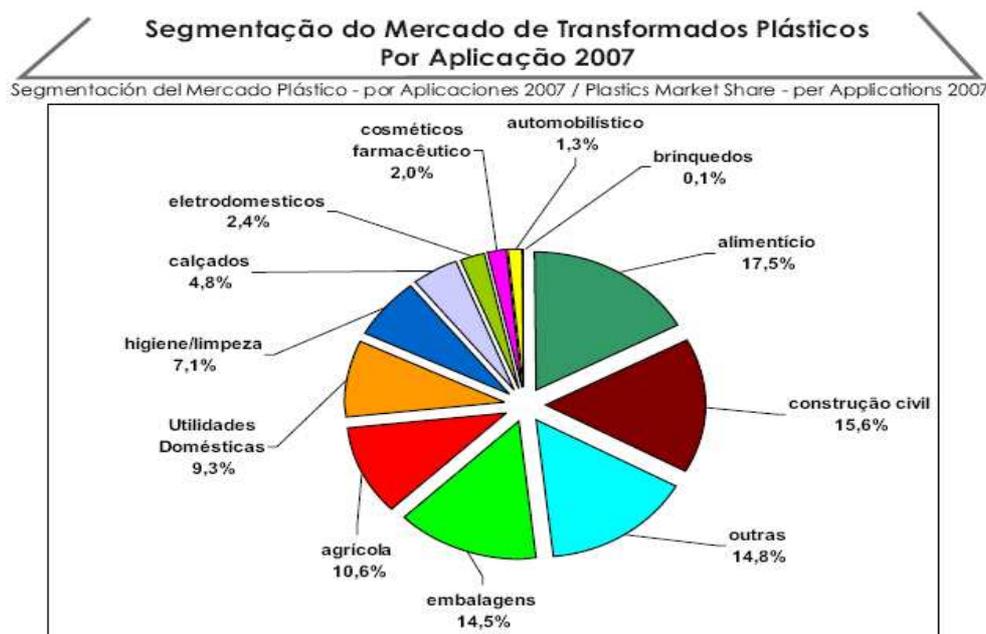


	Ton	US\$ FOB	US\$ FOB/Ton
<b>TOTAL</b>	<b>332.523</b>	<b>1.184.698.977,00</b>	<b>3.562,76</b>
ARGENTINA	89.444	305.062.455,00	3.410,65
ESTADOS UNIDOS	55.381	167.503.803,00	3.024,60
CHILE	24.956	87.147.424,00	3.492,08
VENEZUELA	13.792	69.929.539,00	5.070,25
COLOMBIA	12.890	48.438.708,00	3.757,98
PARAGUAI	12.391	38.422.262,00	3.100,79
MEXICO	11.129	49.863.430,00	4.480,38
ESPAÑA	10.231	23.482.511,00	2.295,23
URUGUAI	9.827	32.136.898,00	3.270,23
PERU	7.174	24.312.211,00	3.388,99

Fonte: Sistema Alice - MDIC

### Gráfico 11: Ranking dos Principais Países de Destino das Exportações de Transformados Plásticos.

Fonte: MDIC, apud (ABIPLAST, 2007).



Fonte: ABIQUIM - Anuário da Indústria Química Brasileira 2007 / Tabulação ABIPLAST

### Gráfico 12 : Segmentação do Mercado de Transformados Plásticos por Aplicação.

Fonte:ABIQUIM/ABIPLAST (2007).

A indústria do setor de transformação do plástico apresenta um papel importante na economia moderna, pois é indústria chave, estando presente em diversos setores, principalmente no alimentício, no automobilístico, no de cosméticos, no farmacêutico, no de higiene e limpeza, e no de construção civil, entre outros que vêm ampliando, a cada ano, a utilização dessa matéria-prima em seus produtos (MDIC, 2005).

As estimativas são de que o parque operacional das indústrias de transformação plástico no Brasil seja de 40.000 máquinas em funcionamento. Existe uma concentração geográfica, com São Paulo sendo o maior centro consumidor do País, concentrando 70% do total de empresas, respondendo por 60% do consumo doméstico de resinas e englobando a maior parte das grandes indústrias do segmento, detentoras de 80% do movimento brasileiro de Termoplásticos (MDIC, 2005).

O forte aumento da competição das indústrias *a jusante* (empresas que consomem produtos plásticos: automobilísticas, eletrônicas, alimentícias, etc.) e *a montante* (empresas de segunda geração fornecedoras de resinas), “tem levado ao enfraquecimento das relações horizontais e intensificação do processo de alinhamento das empresas de transformação de plástico nas diferentes cadeias produtivas” (FLEURY e FLEURY, 2000).

A indústria de transformação tem sentido os efeitos do processo de globalização e abertura dos mercados que tem intensificado a competição. Historicamente as empresas de transformação de plástico eram especializadas no processo (injeção, extrusão, sopro, etc.), e forneciam de maneira relativamente indiscriminada para diferentes clientes e mercados. Essa estratégia era adequada enquanto o mercado foi vendedor. Porém, a partir do momento em que o mercado se tornou comprador, a maioria das empresas teve que começar a focar as suas atividades em identificar seu *core business* e seus clientes e mercados. Com isso, possuir alta capacidade de produção e relativa capacitação para desenvolver produtos passou a ser uma condição para permanecer como participante da cadeia produtiva do plástico (FLEURY, FLEURY, 2000).

É possível distinguir na indústria brasileira de transformação de plástico alguns grupos de empresas com características diferentes. Um grupo importante é aquele no qual as empresas estão inseridas numa cadeia comandada ou pelo produtor ou pelo comprador. Exemplos típicos do primeiro caso são: a cadeia automobilística e a de eletrônica. No segundo caso, um exemplo clássico são os supermercados (FLEURY e FLEURY, 2000).

As empresas que se encontram nesses casos estão sendo pressionadas tanto pelos compradores quanto pelos fornecedores. Do lado dos fornecedores estão os produtores de resina, empresas de grande porte ligadas ao grande oligopólio internacional ou a grandes estatais. Do lado dos compradores, estão as grandes empresas transnacionais. Assim, as empresas transformadoras de plástico sofrem pressão dos dois lados para reduzir preços, melhorar a qualidade e gerar inovação (FLEURY e FLEURY, 2000).

Pela classificação proposta por Pavitt (1997), quanto à origem das inovações tecnológicas, Padilha e Bomtempo (1999) constataram que o setor de transformação de plásticos é dominado pelos fornecedores. Ou seja, as mudanças tecnológicas são originadas pelos fornecedores de equipamentos e insumos. No setor de transformação de plásticos, as inovações originam-se principalmente dos fabricantes de equipamentos, moldes, produtores de resinas e da indústria química. A principal estratégia tecnológica é o uso da tecnologia de terceiros para reforçar a vantagem competitiva (PADILHA, 2008).

A indústria de transformação de plástico é considerada no Brasil o elo vulnerável da cadeia produtiva na qual se insere. Possui uma grande quantidade de empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte, geralmente do tipo familiar. São atrasadas tecnologicamente, operam com um vasto portfólio de produtos e estão posicionadas como clientes da indústria química, de equipamentos e como fornecedores das indústrias de bens finais, como alimentos, automobilística, eletroeletrônica e construção civil (PADILHA, 2008).

Embora a importância econômica da indústria de transformação do plástico tenha aumentado nos últimos anos, o ritmo da sua formação e desenvolvimento não tem sido o mesmo. O fato mais importante é que as empresas do setor precisam se aperfeiçoar e buscar uma capacitação empresarial e gerencial que atendam as exigências de um mercado cada vez mais globalizado e exigente quanto à qualidade e inovação (FLEURY, FLEURY, 2000).

Mesmo sofrendo a pressão das grandes empresas que comandam a cadeia produtiva do setor, as empresas não utilizam estratégias cooperativas para enfrentar esse problema. A orientação para o curto prazo e a baixa confiança entre as empresas são apontados como dois fatores que dificultam essas estratégias cooperativas (FLEURY, FLEURY, 2000), sendo, portanto, um desafio que as empresas precisariam superar para aproveitar as vantagens que a organização cooperativa regional pode oferecer (PADILHA, 2008).

### 3.1 Caracterização da AMPLAST

A Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo – AMPLAST foi constituída em 2006 por um grupo inicial de 27 empresas moldadoras de plástico. Atualmente a entidade possui 37 empresas associadas.

Seu objetivo principal é fortalecer o setor e fomentar o seu desenvolvimento tecnológico. A entidade pretende atingir esses dois objetivos por meio da defesa dos interesses dos seus associados e da busca da capacitação tecnológica do setor.

Para atingir seus objetivos, a entidade realizou algumas parcerias com as seguintes organizações: SEBRAE/SP – E. R Leste, SENAI Mario Amato, SESI, CEETPS, e FATEC.

Pode-se constatar que essas iniciativas são voltadas para desenvolver capacitação tecnológica e gerencial do setor. Como contrapartida, tem também a capacidade de gerar benefícios para os empregados das empresas e dos alunos da FATEC.

A capacitação tecnológica tem o potencial de gerar vantagem competitiva para as respectivas empresas que estão participando ativamente dos programas.

<b>Entidade</b>	<b>Ações</b>
SEBRAE/SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projetos de desenvolvimento tecnológico;</li> <li>▪ Cursos de gerenciamento.</li> </ul>
SENAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos na área técnica, segurança, gerenciamento e gestão ambiental.</li> </ul>
SESI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas visando a melhoria da qualidade de vida dos funcionários das empresas associadas.</li> </ul>
CEETPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização de laboratórios e dependências da escola;</li> <li>▪ Capacitação Tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, testes de laboratório, consultoria e estudos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar oportunidades de estágios aos alunos da escola;</li> <li>▪ Participação na formatação de curso técnico específico para o segmento de plásticos.</li> </ul>
Faculdade União	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de assistência empresarial;</li> <li>▪ Palestras;</li> <li>▪ Cursos gerenciais.</li> </ul>

**Quadro 6: Ações Desenvolvidas pela AMPLAST.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 37 empresas listadas no site da AMPLAST, apenas 10 não possuem site na Internet. Pelas informações disponibilizadas pelas empresas que possuem site na Internet, a maioria realiza as atividades de fabricação de peças e componentes termoplásticos, desenvolvimento de moldes e projetos de produtos para fabricação, bem como atividades de ferramentaria, que envolvem a fabricação de moldes e a manutenção das máquinas.

Das empresas pesquisadas no site, pode se constatar que a maioria direciona seus produtos para o mercado interno, e com exceção de uma, todas são empresas genuinamente nacionais. Uma das empresas é multinacional, atuando em mais de vinte países. Das empresas nacionais, apenas três empresas exportam seus produtos, e uma empresa menciona ser referência internacional no seu setor, porém não consta a informação de que exporta seus produtos.

Pelas informações disponíveis no site dessas empresas, é possível constatar que a maioria possui um posicionamento de qualidade em seus produtos, possuindo equipes de pesquisa e desenvolvimento de soluções tecnológicas e dominando o processo completo de desenvolvimento e fabricação de peças e componentes plásticos. Várias delas mencionaram possuir certificados de qualidade e possuem foco em inovação de soluções tecnológicas para o segmento de termoplásticos. Em levantamento sobre os produtos dos associados verificou-se que muitas empresas desenvolvem produtos apenas sob encomenda.

É possível verificar também que não revendem para o consumidor final, mas principalmente para indústrias e distribuidores, e em alguns casos, para lojistas.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Procedimentos Metodológicos**

Existem dois tipos básicos de pesquisa: a qualitativa e a quantitativa. Enquanto a quantitativa utiliza a análise estatística, a qualitativa não exige análise quantitativa (VIEIRA, ZOUAIN, 2006).

A pesquisa pode ocorrer em três níveis, podendo apresentar característica descritiva, exploratória e explicativa (ACEVEDO, NOHARA, 2006).

Um dos objetivos essenciais da pesquisa exploratória é compreender melhor o fenômeno que estiver sendo estudado. A pesquisa exploratória não exige a formulação de hipóteses. O objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinados fenômenos, descobrir e estabelecer relações entre esses fenômenos ou variáveis, e não tem por objetivo explicar o fenômeno que está sendo estudado. Explicar porque um fenômeno ocorre e quais são seus fatores causais é próprio da pesquisa explicativa (ACEVEDO, NOHARA, 2006).

No presente estudo foi utilizada a pesquisa exploratória, pois o objetivo foi investigar os possíveis impactos do associativismo nas estratégias mercadológicas utilizadas pelas indústrias moldadoras de plástico associadas à AMPLAST. Essas empresas estão buscando obter vantagens estratégicas por meio de uma aliança estratégica baseada no associativismo. Pretende-se também investigar como as ações da Amplast estão sendo desenvolvidas no auxílio às empresas. Para atingir esse objetivo principal, a pesquisa investigou os cinco objetivos secundários listados abaixo, os quais guiaram a coleta e análise dos dados.

1. Investigar a percepção dos empresários do setor sobre as ameaças e oportunidades ambientais.

2. Identificar e analisar os diversos tipos de estratégias mercadológicas que são implementadas pelas organizações filiadas à Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo (AMPLAST).
3. Analisar as ações propostas pela AMPLAST para o auxílio na definição das estratégias mercadológicas das empresas associadas.
4. Verificar se a adoção de tais estratégias tem atendido às necessidades das empresas.

#### 4.1.2 Tipo de estudo

Essa pesquisa utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

A escolha do método do estudo de caso pode ser a estratégia adequada quando a pesquisa busca responder questões do tipo “como” e “por que”, quando há pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos e quando o foco estiver em fenômenos contemporâneos da vida real (YIN, 2005). Yin (2005, 32-33) apresenta duas definições sobre um estudo de caso:

- a) o estudo de caso é uma investigação empírica que *“investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”* (YIN, 2005, P. 32);
- b) um estudo de caso é uma situação única com muitas variáveis de interesse, e em função disso, baseia-se em várias fontes de evidência, tendo como resultado o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Boyd Jr. e Westfall (1978), o método do estudo de caso é o estudo intensivo de um número relativamente pequeno de casos, e destacam que o seu uso tem valor especial para a pesquisa mercadológica em duas situações em particular: a) para ajudar a resolver um problema que envolva a inter-relação de vários fatores; e b) quando for difícil compreender os fatores individuais sem levar em consideração a sua inter-relação.

Embora o associativismo seja uma estratégia bastante utilizada por alguns segmentos de negócios, tais como os ramos varejistas de supermercados, material de construção, material escolar e farmácias, trata-se de uma experiência nova para as empresas moldadoras de plástico do estado de São Paulo. Por conseguinte, por ser uma prática nova, não existe uma compreensão de como esse processo ocorrerá e quais seus resultados, bem como não foram localizadas pesquisas investigando os reflexos do associativismo nas estratégias de marketing das indústrias moldadoras de plástico. Assim, trata-se de um fenômeno recente e atual que precisa ser pesquisado, pois a sua compreensão atende tanto os interesses acadêmicos sobre o assunto quanto os da prática empresarial.

Para Yin (2005, p. 39), quatro condições são fundamentais numa pesquisa de estudo de caso: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Validade interna é aplicada somente a estudos causais (ou explanatórios), não sendo aplicável a estudos exploratórios ou descritivos, os quais não visam fazer proposições causais (YIN, 2005).

A validade externa diz respeito à possibilidade de se generalizar as descobertas de um determinado estudo. Diferentemente dos estudos de caso quantitativos que visam a generalização estatística, isso não ocorre nos estudos de caso qualitativos e de natureza exploratória e descritiva, onde o objetivo é a generalização analítica, isto é, a intenção é generalizar um conjunto particular de dados a alguma teoria mais abrangente.

O teste da confiabilidade procura assegurar que a pesquisa realizada por um pesquisador possa ser replicada por outro pesquisador. Uma maneira de garantir que isso aconteça é a realização de um protocolo de estudo de caso, onde todos os procedimentos ficam documentados (YIN, 2005). Nesta pesquisa não foi utilizado o protocolo de estudo de caso, porém os procedimentos poderão ser refeitos, pois envolveram a entrevista com o presidente da AMPLAST e a aplicação de um questionário estruturado, cujas questões estão no Anexo I deste trabalho.

Um projeto de estudo de caso pode ser de um caso único ou múltiplos casos. Um projeto de caso único deve ser o mais adequado caso estejam presentes cinco fundamentos lógicos: quando ele representar um caso decisivo para testar uma teoria; quando representar um caso raro ou extremo; quando for um caso representativo ou típico; quando for um caso revelador; e quando for um caso longitudinal (YIN, 2005).

A principal vantagem de um estudo de caso múltiplo é a de que as evidências da pesquisa são mais convincentes, tornando a pesquisa mais robusta. O fundamento lógico para o uso de estudos de caso múltiplos é a possibilidade de replicação direta. No entanto, deve-se considerar a lógica da replicação, semelhante à lógica dos experimentos múltiplos, porém, diferente da lógica da amostragem. Cada caso deve preencher duas condições básicas: “*a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica)*” (YIN, 2005, p. 69).

Boyd Jr. e Westfall (1978) defendem que a analogia é o método mais aplicável ao método do caso, e seu objetivo típico é descobrir três fatores nos casos estudados: a) fatores comuns a todos os casos; b) fatores que sejam comuns somente determinados subgrupos; c) fatores que sejam únicos de determinados casos.

Esta pesquisa utilizou o estudo de casos múltiplos. Foram entrevistadas cinco empresas associadas à AMPLAST, por meio de entrevistas livres e com o uso de um questionário com questões estruturadas. Foi feita uma entrevista piloto com o presidente da AMPLAST e a aplicação do questionário foi feita pela internet. Na fase de análise dos dados foi utilizada também a aplicação da analogia proposta por Boyd e Westfall (1978), pois três empresas apresentaram algumas características em comum, sendo mais conveniente e lógico fazer a sua análise em grupo.

### 4.1.3 Projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa é uma seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisas iniciais do estudo e às suas conclusões. O “*projeto de pesquisa é um plano lógico para se sair daqui e chegar lá*” (YIN, 2005, p. 41). O projeto de pesquisa é importante, pois seu objetivo central é evitar uma situação em que as evidências obtidas não estejam ligadas às questões iniciais de pesquisa (YIN, 2005).

Num projeto de pesquisa de estudo de caso cinco componentes são importantes (YIN, 2005, p. 42):

- a) as questões do estudo;
- b) as proposições, se houver;
- c) as unidades de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições; e
- e) os critérios para se interpretar as constatações.

Os três primeiros componentes estão relacionados à coleta de dados, enquanto os dois últimos dizem respeito ao que deverá ser feito após a coleta dos dados.

Espera-se que as questões de estudo – em termos de “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “por que” – indiquem pistas importantes para ajudar na escolha da melhor estratégia de pesquisa a ser utilizada. Geralmente, estudos de caso são mais apropriados a responder questões do tipo “como” e “por que”.

A presente pesquisa procurou responder a duas questões de pesquisa:

As empresas filiadas a Amplast percebem as oportunidades e ameaças em seu segmento?

O planejamento estratégico da Amplast tem atendido às necessidades das empresas com ações de apoio às estratégias de marketing por elas adotadas?

A vantagem de se estabelecer proposições é que ela ajuda a manter a pesquisa direcionada para os seus objetivos. Com isso, a atenção fica focada no que realmente

interessa ao estudo. Tais proposições foram retratadas na pesquisa como cinco pressupostos, os quais são relacionados a seguir:

- P1: As empresas moldadoras de plástico sinalizam como maior grau de ameaça ao seu setor a entrada de produtos asiáticos, juros elevados e a alta carga tributária.
- P2: As empresas percebem como maiores exigências dos clientes a qualidade dos produtos/serviços, seguidas de prazo de entrega e preço baixo.
- P3. As indústrias estão priorizando mais ações voltadas a aprimorar a qualidade dos produtos, do que a redução de preços e melhoria nos prazos de pagamento.
- P4. As empresas esperam da AMPLAST maior possibilidade de treinamento dos colaboradores, facilidade de aquisição de novos equipamentos com melhores preços e condições de pagamento e facilidade de obtenção de crédito junto às instituições financeiras.
- P5: A AMPLAST tem conseguido colocar em prática ações contidas em seu plano estratégico voltadas ao treinamento técnico dos colaboradores das empresas visando a melhoria da qualidade dos produtos.

No entanto, em algumas estratégias de pesquisa, em especial quando o tema for exploratório, não é obrigatório se ter proposições. Porém, cada tópico exploratório deve possuir uma finalidade e também estabelecer quais critérios serão utilizados para avaliar se o estudo foi bem sucedido.

Cada unidade de análise corresponde a um caso que será analisado. No presente estudo, cada empresa será uma unidade de análise. A idéia inicial era selecionar todas as 36 empresas associadas à AMPLAST e enviar um questionário por email, com perguntas com respostas abertas e fechadas. Porém, por dificuldades de acesso a todas as empresas, foram selecionadas apenas as dispostas a colaborar com a pesquisa.

Planejar os procedimentos de campo é uma atividade essencial num estudo de caso. A razão principal é que a coleta dos dados será realizada junto às pessoas e instituições em sua vida real, e não dentro dos limites de um laboratório. Portanto, o pesquisador não tem

nenhum controle sobre o ambiente de coleta de dados, muito pelo contrário, ele estará entrando no mundo do pesquisado e é ele quem deve adaptar seu comportamento à situação. Devido à interatividade da coleta de dados, é importante enfatizar algumas tarefas, tais como obter o acesso às organizações ou entrevistados, possuir recursos suficientes para realizar o trabalho de campo, estar preparado para pedir ajuda e orientação para outros pesquisadores, ter uma agenda clara das atividades de coleta de dados e estar preparado para acontecimentos inesperados.

#### **4.1.4 População e amostra**

A questão amostral da pesquisa é precedida de respaldo bibliográfico a respeito.

Alguns conceitos básicos de amostra são (GIL, 1999; SELTZ, 1987; MALHOTRA, 2005):

- Universo ou população: formada pelo total de elementos que compartilham um conjunto comum de características;
- Amostra: é o subconjunto de toda a população, isto é, uma parte dela.
- Elemento: é um único membro da população.
- Censo: é quando ocorre a contagem total dos elementos da população.

Existem dois tipos básicos de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. A diferença é que a probabilística se baseia em fundamentos matemáticos e estatísticos, enquanto que a não probabilística depende apenas dos critérios do pesquisador (GIL, 1999).

Considera-se que na pesquisa exploratória a abordagem não-probabilística é indicada e pode ser a mais adequada. Já na pesquisa conclusiva é indicada a abordagem probabilística (MALHOTRA, 2005).

Como o presente trabalho foi um estudo de caso qualitativo e exploratório, não foi utilizado o conceito de amostragem estatística (GODOY, 2006), escolhendo-se a amostragem não probabilística por conveniência.

Foram escolhidas cinco empresas que fazem parte da AMPLAST – Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo. Inicialmente foi escolhida uma das empresas na qual seu sócio é o presidente da AMPLAST. Uma lista de 10 empresas foi fornecida pela AMPLAST, porém após serem contatadas, somente cinco aceitaram participar da pesquisa. Posteriormente, houve dificuldade no acesso às demais empresas.

#### **4.1.5 Instrumento de pesquisa**

Na fase de coleta de dados deste trabalho foi utilizada a metodologia de coleta de evidência propostas por YIN (2005), que podem ser obtidas de seis fontes principais: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (YIN, 2005). Selltiz (1987) destaca a importância da entrevista e do questionário na coleta de dados em pesquisas sociais. Esses dois instrumentos são utilizados para obter informações de temas típicos de interesse, como “o nível de conhecimento de uma pessoa, suas atitudes, crenças, sentimentos, motivações, expectativas, planos para o futuro e comportamento passado” (SELLTIZ, 1987, p. 15).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 195) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A entrevista pode ser padronizada ou estruturada, quando existe um roteiro de perguntas previamente estabelecidas que o entrevistador deva seguir; despadronizada ou não-estruturada, quando o entrevistador conduz a entrevista de forma livre, com perguntas

abertas, como numa conversa informal; e a entrevista por painel, onde ocorre uma repetição de perguntas às mesmas pessoas, com o objetivo de estudar a opinião das pessoas em períodos curtos (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Tendo em vista as características do trabalho e a disponibilidade do pesquisador, a pesquisa utilizou a entrevista e o questionário estruturado como o seu principal método de coleta de dados, além de utilizar-se da busca de informações por meio de documentos e registros sobre o tema e o problema que está sendo pesquisado. Foi feita uma entrevista inicial com o presidente da AMPLAST e o questionário foi aplicado para as empresas pesquisadas por meio da internet.

Em algumas perguntas do questionário foi utilizada uma escala numérica (MALHOTRA, 2006) com os valores variando de 0 (zero) até 10 (dez), cuja finalidade foi medir a percepção dos entrevistados quanto aos seguintes itens: grau de exigência dos clientes; avaliação das estratégias das suas próprias empresas e dos respectivos concorrentes; e medir a percepção dos empresários quanto a principal vantagem de ser associado à AMPLAST. Os valores da escala foram definidos de forma arbitrária (COOPER e SCHINDLER), e para fins de análise e interpretação os valores foram classificados da seguinte forma: de zero até quatro foi considerado um grau de exigência baixo; de 5 até 7, um grau de exigência médio; e acima de 7 um grau de exigência alto. Embora esses valores tenham sido definidos de forma arbitrária, é de fácil compreensão, pois é bastante similar ao sistema de notas utilizado no sistema educacional brasileiro.

Durante a condução de uma entrevista, o entrevistador deve atentar para duas questões importantes, segundo Yin (2005, p. 116):

- a) Manter sua linha de investigação própria, conforme previsto no protocolo de estudo de caso; e
- b) Evitar que as questões reais (de uma conversação) não sejam tendenciosas e que atendam às necessidades de sua linha de investigação.

Em geral, uma entrevista de estudo de caso é conduzida de forma espontânea. O ideal é que o respondente se transforme num “informante-chave”, deixando de ser um mero respondente e fornecendo para o pesquisador suas percepções e interpretações sobre um assunto, além de sugerir outras fontes de evidência corroborativas ou contrárias. Outro tipo de entrevista é a focada, onde a entrevista é realizada como uma conversação livre, porém seguindo as perguntas constantes do protocolo de estudo de caso. Por fim, as perguntas podem ser estruturadas, assumindo a forma de um levantamento formal (YIN, 2005). Nesse tipo de instrumento, podemos incluir o questionário.

Yin (2005) considera que o aspecto mais importante do uso da documentação é a sua utilização para corroborar e valorizar as evidências obtidas de outras fontes.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa e também ajudar a resolver os problemas de validade do constructo, Yin (2005) recomenda três princípios de apoio que deve ser observados na condução da pesquisa:

- Utilizar várias fontes de evidência, e não apenas uma;
- Criar um banco de dados para o estudo de caso; e
- Manter um encadeamento de evidências.

Em razão do uso de várias fontes de dados (triangulação) se basearem em várias fontes de informação, pode gerar maior credibilidade aos resultados da pesquisa.

No presente estudo, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a entrevista e o questionário estruturado, além da consulta documental. Na entrevista inicial com o presidente da AMPLAST foram levantadas as principais ameaças e oportunidades para o segmento. A confirmação dessas informações foi feita por meio do questionário aplicado às empresas pela internet. Foi realizada uma pesquisa documental nos sites da ABIPLAST, SEBRAE, BNDES, ABIQUIM e MDIC a fim de obter informações atualizadas a respeito da indústria transformadora de plástico. Por fim, os resultados da pesquisa foram analisados e confrontados com a literatura existente.

#### **4.1.6 Caracterização das empresas**

As entrevistas foram feitas em cinco empresas as quais se propuseram a colaborar com a pesquisa.

A primeira delas fornece produtos termoplásticos para o mercado de aquariofilia brasileiro, e produtos para cães e gatos.

A segunda empresa fornece soluções no desenvolvimento de produtos termoplásticos para diversos segmentos, tais como automobilístico, alimentício, eletro-eletrônicos, linha branca, cosméticos, telecomunicações, higiene e limpeza, máquinas e tratores. Esta empresa pode fabricar qualquer produto ou componente plástico de engenharia.

A terceira empresa também é especializada na execução de projetos e produção de moldes para injeção de termoplásticos.

A quarta empresa promove soluções em peças automotivas Injetadas e Sopradas, fornecendo produtos competitivos de alta tecnologia. Sua especialidade é a fabricação de Coifas e Capas para Amortecedores e kits montados.

A quinta desenvolve peças técnicas de produtos termoplásticos para diversos segmentos de negócios, de acordo com as encomendas dos clientes.

A característica comum a todas é a fabricação e desenvolvimento de produtos termoplásticos para diversos segmentos de mercado ou para alguns segmentos específicos. Todas fazem parte da chamada terceira geração da cadeia petroquímica.

Estas empresas estão localizadas na região leste da capital de São Paulo, que apresenta uma concentração de empresas do segmento de termoplástico.

## 5 RESULTADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

### 5.1 Resultados da Pesquisa

Foram entrevistadas cinco empresas industriais, com um questionário enviado pela internet, composto de 16 questões estruturadas e semi-estruturadas. Foi feita também pesquisa pela internet sobre as empresas pesquisadas, nos seus respectivos sites. As empresas são identificadas pelas siglas **Vg**, **Pr**, **In**, **MI** e **PI**, a fim de manter a sua confidencialidade. São apresentados a seguir os resultados da pesquisa.

#### Questão 01 - Dados gerais.

Os dados respondidos na questão 1 permitiram levantar a quantidade de empregados das empresas entrevistadas, seu tempo de existência e quantidade de sócios que cada uma possui, com o objetivo de melhor caracterizá-las, conforme Quadro 07.

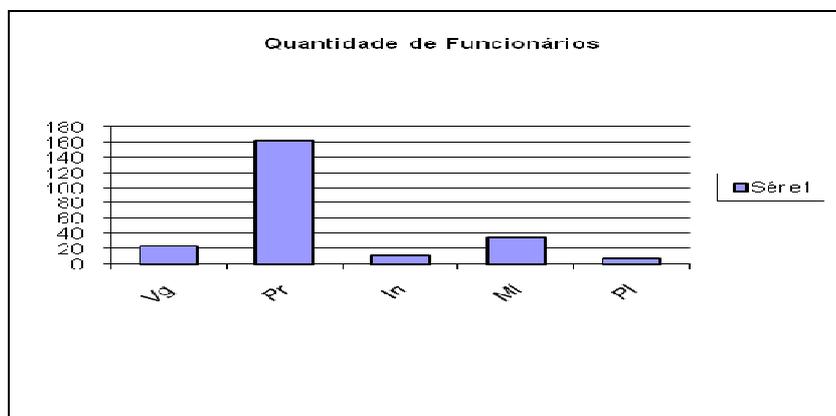
#### Quadro 07: Número de funcionários, tempo de existência das empresas e quantidade de sócios.

Empresa	Funcionários	Tempo	Sócios
Vg	24	30	2
Pr	163	39	3
In	11	30	2
MI	35	19	2
PI	7	14	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se a classificação do SEBRAE (2005), duas empresas entram na classificação de microempresas (até 19 pessoas), duas na classificação de média empresa (de 20 a 99 pessoas) e apenas uma empresa se enquadra na classificação de média empresa (de 100 a 499 pessoas). Essas cinco empresas representam o perfil da associação, cujos associados são formados basicamente por micros, pequenas e médias empresas. O Gráfico 13 ilustra a predominância de PME entre as empresas pesquisadas.

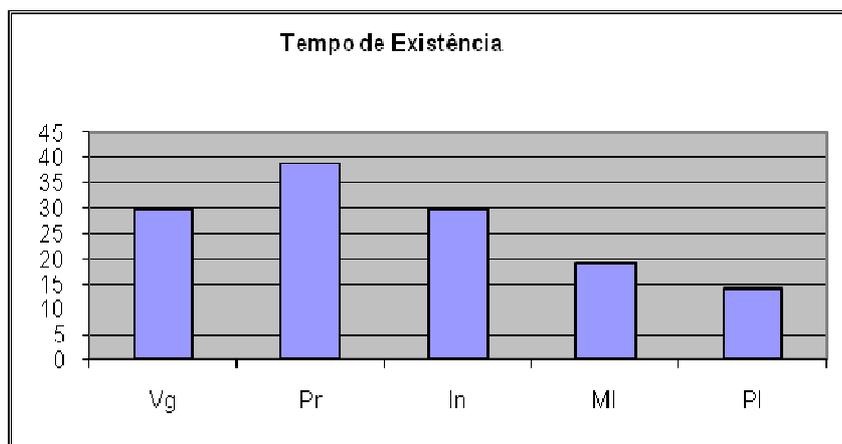
**Gráfico 13 : Quantidade de Funcionários nas Empresas Pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 14 mostra que todas as empresas entrevistadas apresentam um tempo de existência entre 14 e 39 anos, indicando a sua longa experiência e capacidade de sobrevivência no seu mercado. Com isso, pode-se constatar que não são empresas iniciantes se arriscando numa nova atividade, conforme predomina no setor (FLEURY, FLEURY, 2000) e nem pertencem ao grupo de empresas com alto índice de mortalidade, conforme levantamento feito pelo SEBRAE (2005), onde 59,9% encerram suas atividades nos seus primeiros quatro anos de existência.

**Gráfico 14: Tempo de existência das empresas pesquisadas.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, o Quadro 08 indica também que todas são empresas familiares, possuindo de um a três sócios.

Das empresas pesquisadas, quatro utilizam somente o processo de injeção e apenas uma utiliza também os processos de injeção, sopro e *vaccuo forming*. Nenhuma utiliza o processo de extrusão.

**Quadro 08: Processo produtivo das empresas**

<b>Empresa</b>	<b>Injeção</b>	<b>Extrusão</b>	<b>Sopro</b>	<b><i>Vaccuo Forming</i></b>
Vg	Sim	Não	Não	Não
Pr	Sim	Não	Não	Não
In	Sim	Não	Não	Não
MI	Sim	Não	Sim	Sim
PI	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Questão 02-** Indique o percentual de fabricação:

A questão 02 buscou responder se as empresas pesquisadas trabalham mais ou menos no sistema de produtos sob encomenda ou produtos próprios. Conforme indica a Tabela 2, verificou-se que três empresas atuam basicamente com produtos sob encomenda e duas atuam com produtos próprios.

**Tabela 2: Percentual de fabricação produtos próprios ou sob encomenda**

<b>Empresa</b>	<b>Produtos sob Encomenda (%)</b>	<b>Produtos Próprios (%)</b>
Vg	2,00	98,00
Pr	99,50	0,05
In	90,00	10,00
MI	10,00	90,00
PI	90,00	10,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas empresas que atuam com produtos sob encomenda possuem poucos compradores, estando inseridas, portanto, na cadeia de produção comandada pelo comprador (FLEURY e FLEURY, 2000). Como consequência disso, podem ter seu poder de barganha diminuído diante desses grandes compradores (PORTER, 1989), sofrendo

pressão tanto para aumentar a qualidade e prazo de entrega dos produtos, quanto para diminuir os custos, o que pode impactar negativamente em sua rentabilidade.

Entre as duas empresas que fabricam produtos próprios, uma possui uma base de compradores mais ampla, não ficando assim com seu poder de negociação enfraquecido diante do comprador. A outra tem seus negócios concentrados com apenas dois compradores, situação que pode reduzir seu poder de negociação.

**Questão 03:** Dos produtos sob encomenda indique o percentual de moldes:

Tinha o objetivo de saber qual o percentual de moldes próprios e de moldes de clientes para os produtos sob encomenda. A Tabela 3 apresenta os resultados.

**Tabela 3: Comparativo de moldes próprios e de clientes para produtos sob encomenda.**

<b>Empresa</b>	<b>Produtos sob encomenda Moldes Próprios - %</b>	<b>Produtos sob encomenda Moldes de Clientes - %</b>
Vg	0,00	100,00
Pr	0,05	99,50
In	80,00	20,00
Ml	90,00	10,00
Pl	80,00	20,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das três empresas que atuam sob encomenda concentram a sua produção com produtos sob encomenda, apenas uma delas não possui o molde próprio. Possuir ou não o molde é uma questão de extrema importância para a empresa, pois se ela possuir o molde reduzirá em muito o risco de perder o cliente. Se o cliente for o dono do molde, pode simplesmente retirar o molde da indústria e levar para outra, enquanto que se não tiver a propriedade do molde não terá como fazer isso, e dificilmente compensará encomendar a fabricação de outro molde devido ao alto custo que isso representaria. Assim, o fato da empresa moldadora de plástico deter a propriedade do molde favorece o seu poder de barganha junto ao comprador, mesmo quando este tem mais poder de mercado.

**Questão 04 -** Os produtos próprios possuem marca própria?

Tinha o objetivo de pesquisar se os produtos próprios possuem marca própria. A Tabela 4 contém os resultados dessa questão.

**Tabela 4: Produtos com marcas próprias**

<b>Empresa</b>	<b>Produtos sob Encomenda</b>	<b>Produtos Próprios</b>	<b>Produtos Próprios Marcas Próprias</b>
Vg	2,00	98,00	Sim
Pr	99,50	0,05	Sim
In	90,00	10,00	Não
MI	10,00	90,00	Não
PI	90,00	10,00	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das duas empresas cujos negócios são formados em sua maioria por produtos próprios, no caso a **Vg** e a **MI**, apenas a **Vg** possuem marca própria. Como os produtos fabricados por esta empresa são distribuídos e utilizados pelo consumidor final, possuir uma marca própria pode ser uma forma de a empresa desenvolver uma identidade própria e um posicionamento distintivo no mercado, ou seja, pode utilizar o posicionamento de sua marca como uma estratégia competitiva. Já a empresa **MI** desenvolve uma marca própria, embora suas vendas sejam concentradas em apenas dois clientes.

As outras três empresas, **Pr**, **In** e **PI** atuam basicamente com produtos sob encomenda, fornecendo principalmente para compradores industriais. Assim, suas peças se tornarão componentes de algum produto, sendo o automóvel um exemplo. E peças sob encomenda não necessariamente tem marca própria, mas contém a marca implícita da empresa. E a marca e reputação da empresa são questões fundamentais, pois é por meio delas que a empresa vai ser identificada e vai simbolizar os critérios pelos quais vai se distinguir da concorrência e pelos quais vai ser selecionada pela grande indústria.

**Questão 05** - Principais ramos de negócios atendidos:

Identificar os principais ramos de negócios atendidos. Os resultados estão no Quadro 09.

**Quadro 09: Principais ramos de negócios atendidos.**

<b>Empresa</b>	<b>Ramo Atacadista</b>	<b>Ramo Industrial</b>	<b>Outros Ramos</b>
Vg	Sim	Não	Sim
Pr	Não	Sim	Não
In	Não	Sim	Não
MI	Sim	Sim	Não
PI	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

O mercado industrial é o principal segmento de negócios de quatro das empresas pesquisadas. Apenas uma das empresas fornece produtos para serem utilizados diretamente pelos consumidores finais.

Percebe-se que as empresas não atuam no ramo industrial e no atacadista ao mesmo tempo. Possivelmente, o fornecimento para o segmento industrial tem a finalidade de fornecer componentes na fase da cadeia produtiva. Já o fornecimento ao ramo atacadista ou outros ramos (inclusive varejo) envolve a distribuição de produtos prontos para o consumo final.

**Questão 06 - A empresa vende para o mercado:**

Esta questão procurou identificar para quais mercados as empresas vendem seus produtos. Os resultados aparecem no Quadro 10.

**Quadro 10: Mercados para os quais as empresas vendem seus produtos.**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de Mercado</b>
Vi	Interno
Pr	Interno
In	Interno
MI	Interno
PI	Interno

Fonte: Elaborado pelo autor.

As cinco empresas pesquisadas vendem somente para o mercado interno.

**Questão 07** - Assinale as áreas atendidas no mercado nacional:

Buscou saber quais regiões do mercado nacional são atendidas pelas empresas, cujos resultados estão no Quadro 11.

**Quadro 11: Regiões do mercado nacional atendidas.**

Empresa	Área local	Área: Estado de São Paulo	Outras áreas
Vi	Sim	Sim	Sim
Pr	Não	Sim	Não
In	Sim	Sim	Sim
Ml	Sim	Sim	Sim
Pl	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as empresas pesquisadas atendem o Estado de São Paulo, sendo que três atendem outros Estados também.

**Questão 08** - Favor citar a participação da empresa no mercado:

Procurou saber qual a participação de mercado das empresas. Os resultados estão no Quadro 12.

**Quadro 12: Participação de mercado das empresas**

Empresa	Market_Share
Vg	Não informado
Pr	Não informado
In	Não informado
Ml	Não informado
Pl	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à participação de mercado, constata-se que as empresas não dispõem dessa informação.

**Questão 09** - Qual é a participação dos seus cinco principais clientes no faturamento geral:

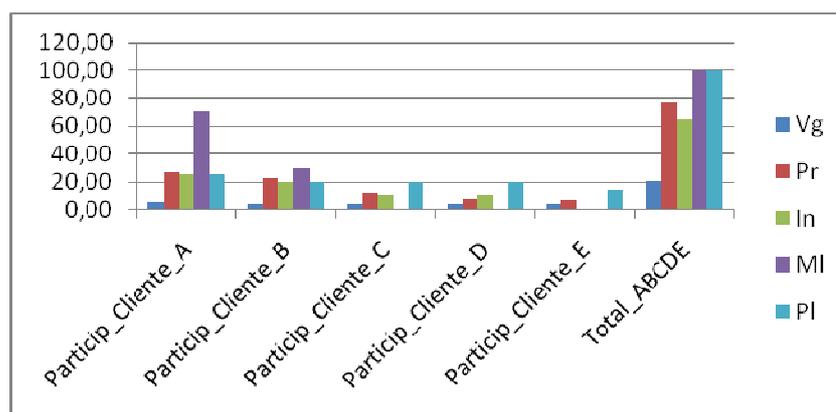
Conhecer qual a participação dos seus cinco principais clientes no faturamento geral das empresas. Os resultados estão demonstrados na Tabela 5 e no Gráfico 15.

**Tabela 5: Participação dos cinco principais clientes no faturamento**

Empresa	% Cliente A	% Cliente B	% Cliente C	% Cliente D	% Cliente E	% Total _ABCDE
Vg	5,00	4,20	4,00	3,80	3,80	20,80
Pr	27,50	23,00	12,00	7,50	6,50	76,50
In	25,00	20,00	10,00	10,00	-	65,00
MI	70,00	30,00	-	-	-	100,00
PI	25,00	20,00	20,00	20,00	15,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 15: Participação dos Cinco Principais Clientes no Faturamento.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à participação dos clientes no volume de vendas das empresas, verifica-se que somente a empresa **Vg** não apresenta concentração de clientes. A explicação é que essa empresa distribui seus produtos no mercado de varejo, para ser adquirido diretamente pelo consumidor final. Percebe-se que os quatro principais clientes representam 20,80% do total de vendas. Já as demais empresas apresentam uma concentração de vendas. Na empresa **Pr** os cinco principais clientes representam 76,50% das vendas, na **In** os quatro principais representam 65,0%, a empresa **MI** possui apenas dois clientes que representam 100% de suas vendas e a empresa **PI** possui cinco clientes que representam 100,00% de suas vendas.

**Questão 10** Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** dos clientes:

Essa questão buscou conhecer a percepção das empresas quanto à exigência de seus clientes, atribuindo notas de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima) dos clientes. Os resultados são mostrados na Tabela 6.

**Tabela 6 : Notas atribuídas às exigências máximas e mínimas dos clientes**

Empresa	Nota_Cliente Preço_Baixo	Nota_Cliente Qualidade_Produto	Nota_Cliente Prazo_Pagto	Nota_Cliente Prazo_Entrega	Nota_Cliente Assistência_Técnica	Média Empresa
Vg	5,00	9,00	5,00	8,00	8,00	7,00
Pr	10,00	10,00	9,00	9,00	9,00	9,40
In	6,00	8,00	3,00	7,00	-	4,80
Ml	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Pl	6,00	8,00	6,00	6,00	5,00	6,20
Total	37,00	45,00	33,00	40,00	32,00	37,40
Média	7,40	9,00	6,60	8,00	6,40	7,48

Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção das empresas a respeito do grau de exigência dos clientes varia bastante. Apenas duas empresas consideram o quesito preço baixo como de relevância para seus clientes, sendo que as demais atribuíram um grau de exigência médio.

O quesito qualidade do produto foi o que apresentou as respostas mais homogêneas, com os empresários concordando que a qualidade do produto é um atributo com um grau de exigência alto por parte dos clientes.

O quesito prazo de pagamento apresentou um grau de exigência médio, com apenas uma empresa mencionando que o atributo é relevante para seus clientes.

Já a exigência quanto ao prazo de entrega variou de um grau médio (nota 6) até elevado (nota 10)

O atributo assistência técnica também recebeu uma nota alta, exceto por uma empresa que considerou a exigência de seus clientes como sendo de grau médio. Na média, as respostas indicam que os clientes são mais exigentes quanto à qualidade do produto,

prazo de entrega e preço baixo, menos exigentes quanto aos quesitos prazo de pagamento e assistência técnica.

**Questão 11:** Favor citar as principais oportunidades do setor:

Essa questão pedia aos empresários para apontarem as principais oportunidades do setor: As respostas estão apresentadas no Quadro 13.

**Quadro 13: Principais oportunidades do setor**

Empresa	Crescimento Mercado interno	Exportação	Novos produtos
Vg	Sim	Não	Não
Pr	Sim	Sim	Sim
In	Não	Não	Sim
Ml	Sim	Não	Sim
Pl	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Três empresas consideram o crescimento do mercado interno como uma oportunidade para o setor, enquanto duas não consideram essa possibilidade como uma oportunidade.

Apenas uma das empresas considerou a exportação como uma oportunidade de negócios. À exceção de uma empresa, todas as demais consideraram o desenvolvimento de novos produtos como uma das principais oportunidades do setor.

**Questão 12** Favor citar as principais ameaças do setor:

Na questão 12, pediu-se para os entrevistados citarem as principais ameaças do setor, cujos resultados estão no Quadro 14.

**Quadro 14: Principais ameaças percebidas pelas empresas.**

Empresa	Ameaça Produtos Asiáticos	Ameaça Juros Altos	Ameaça Tributação Alta	Ameaça Concorrência	Ameaça Mão-de-obra Qualificada	Ameaça Variação Cambial	Ameaça Rotatividade de Pessoal
Vg	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pr	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
In	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Ml	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Pl	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Exceto por uma empresa, todas as demais consideram a tributação alta como a principal ameaça ao setor.

A entrada de produtos asiáticos foi citada por três empresas, enquanto que duas não consideraram isso uma ameaça.

A alta taxa de juros foi considerada uma ameaça por três empresas, enquanto que duas não consideraram esse item uma ameaça. A mesma coisa ocorreu com relação à questão da variação cambial.

Apenas duas empresas consideraram os concorrentes como uma ameaça aos seus negócios.

A falta de mão-de-obra qualificada foi considerada um problema para três das empresas respondentes, enquanto que somente uma considerou a rotatividade de pessoal um problema.

**Questão 13** - Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** às estratégias utilizadas pela **sua empresa** para atendimento do mercado:

Na questão 13 pediu-se aos empresários para avaliarem suas próprias estratégias para atendimento do mercado, atribuindo notas de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima). Os resultados estão na Tabela 7.

**Tabela 7: Notas atribuídas às exigências mínimas e máximas às estratégias das próprias empresas.**

Empresa	Capacitação Tecnológica	Redução Preço	Ampliação Crédito	Qualidade Produto	Certificação ISO	Assistência Técnica	Feiras e Eventos	Propaganda em Revistas	Média empresa
Vg	7,00	5,00	5,00	8,00	4,00	5,00	8,00	6,00	6,86
Pr	9,00	8,00	5,00	9,00	9,00	8,00	7,00	6,00	8,71
In	5,00	NR	NR	6,00	7,00	NR	3,00	NR	3,00
Ml	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	8,00	9,43
Pl	7,00	6,00	2,00	7,00	4,00	2,00	7,00	3,00	5,43
Média	7,20	5,80	4,40	8,00	6,80	4,00	6,00	4,60	6,69

Fonte: Elaborado pelo autor.

NR: Não respondeu.

Ao avaliar as suas estratégias as empresas atribuíram em geral notas médias e baixas para os quesitos apresentados. Os quesitos que receberam uma maior pontuação foram qualidade do produto (nota 8), capacitação técnica (nota 7,2) e certificação ISO (nota 6,8). Os quesitos com a nota mais baixa foram assistência técnica (nota 4), ampliação do crédito (nota 4,4), propaganda em revistas especializadas (nota 4,6), redução de preço (nota 5,8) e participação em feiras e eventos (nota 6).

**Questão 14** - Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** às estratégias utilizadas pelos **seus concorrentes** para atendimento do mercado:

Na questão 14 pediu-se aos empresários para avaliarem as estratégias de seus concorrentes para atendimento do mercado, atribuindo notas de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima). Os resultados estão na Tabela 8.

**Tabela 8: Notas atribuídas às exigências mínimas e máximas às estratégias dos concorrentes.**

Empresa	Capacitação Tecnológica	Redução Preço	Ampliação Crédito	Qualidade Produto	Certificação ISO	Assistência Técnica	Feiras e Eventos	Propaganda em Revistas	Média empresa
Vg	7	7	7	6	1	1	5	7	5,86
Pr	9	8	5	9	9	8	7	6	8,71
In	NR	6	4	2	0	NR	1	1	2,00
MI	5	10	8	4	2	2	5	8	6,29
PI	5	2	8	2	2	3	7	8	5,29
Média	5,2	6,6	6,4	4,6	2,8	2,8	5	6	5,63

Fonte: Elaborado pelo autor.

NR: Não respondeu

Com relação às estratégias utilizadas pelos concorrentes, de maneira geral, os quesitos receberam notas médias e baixas. Os quesitos redução de preço, ampliação do crédito e propaganda em revistas especializadas receberam as maiores notas, enquanto que

os quesitos assistência técnica, Certificação ISO e feiras e eventos receberam as notas mais baixas.

**Tabela 9: Comparativo das notas médias das estratégias das empresas com os concorrentes.**

Empresa	Capacitação Tecnológica	Redução Preço	Ampliação Crédito	Qualidade Produto	Certificação ISO	Assistência Técnica	Feiras e Eventos	Propaganda em Revistas	Média empresa
Média das empresas	7,20	5,80	4,40	8,00	6,80	4,00	6,00	4,60	6,69
Média dos concorrentes	5,20	6,60	6,40	4,60	2,80	2,80	5,00	6,00	5,63
Diferença	2,00	-0,80	-2,00	3,40	4,00	1,20	1,00	-1,40	1,06

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando-se as notas, percebe-se que de modo geral as empresas pesquisadas avaliaram mais positivamente as suas próprias estratégias que as dos concorrentes, sendo que apenas nos quesitos redução de preço, ampliação do crédito e propaganda em revistas especializada receberam notas inferiores.

**Questão 15** - Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** para as vantagens de se pertencer à AMPLAST:

Na questão 15 pediu-se aos entrevistados para atribuírem notas de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima) em relação a uma lista de vantagens em se pertencer à AMPLAST. Os resultados estão na Tabela 10.

**Tabela 10: Nota às vantagens e desvantagens em se pertencer à AMPLAST.**

Empresa	Acesso à Informação	Facilidade Adquirir Equipamentos	Facilidade Adquirir Matéria Prima	Treinamento Colaboradores	Acesso à Crédito	Obter Consultoria	Propaganda Conjunta	Participação Feiras	Convênio Médico Odontológico
Vg	7	7	7	7	8	7	5	5	7
Pr	10	9	9	9	8	8	8	7	7
In	4	2	2	6	2	6	6	7	5
MI	10	0	5	10	0	10	0	5	5
PI	8	5	5	8	0	6	6	8	8
Total	39	23	28	40	18	37	25	32	32
Média	7,8	4,6	5,6	8	3,6	7,4	5	6,4	6,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas participantes consideraram que o treinamento de seus colaboradores, terem acesso à informação e obter consultoria são as principais vantagens em se pertencer à AMPLAST. Por outro lado, atribuíram uma importância menor aos quesitos acesso ao

crédito, facilidade de adquirir equipamentos e facilidade de adquirir matérias-primas como os de menor importância.

**Questão 16** - Que outros benefícios você espera da AMPLAST? (Favor colocar em ordem crescente de importância).

Na questão 16 pediu-se aos respondentes que citassem quais seriam os benefícios que esperam da AMPLAST. Os resultados estão no Quadro 15.

**Quadro 15: Principais benefícios esperados da AMPLAST.**

Empresa	Benefício 1	Benefício 2	Benefício 3	Benefício 4	Benefício 5
Vg	NR	NR	NR	NR	NR
Pr	NR	NR	NR	NR	NR
In	Comprometimento Assessoria	Treinamento	Central de Compras	Desenvolvimento Novos Mercados e Tecnologia	NR
Ml	União Empresas	Eliminar Clandestinidadade	Suporte Tecnologia	Suporte Jurídico	Acesso à Informação
Pl	União Empresas	NR	NR	NR	NR

Fonte: Elaborado pelo autor.

NR: Não respondeu

## 5.2 Análise e Interpretação dos Dados por Empresas

Das cinco empresas pesquisadas, três delas (**Pr**, **In** e **Pl**) apresentaram algumas características em comum, utilizando-se o método da analogia proposta por Boyd Jr. e Westfall (1978), o que tornou mais coerente analisá-las como um grupo.

As três empresas apresentam as seguintes características em comum, conforme indicado no Quadro 16:

- Utilizam o processo produtivo de injeção;
- Produzem sob encomenda;
- Possuem marca própria;
- Possuem clientes industriais no mercado interno;
- Concentração de suas vendas em no máximo cinco clientes;

**Quadro 16: Resumo resultados das empresas Pr, In e Pl.**

Características	Empresas		
	Pr	In	Pl
Tempo no Mercado	39	30	14
Sócios	3	2	1
Processo Produtivo	Injeção	Injeção	Injeção
Produtos	Sob Encomenda	Sob Encomenda	Sob Encomenda
Moldes	Moldes dos clientes	Possuem os Moldes	Possuem os Moldes
Ramo que atende	Industrial	Industrial	Industrial
Mercado	Interno	Interno	Interno
Market share	Não possui	Não possui	Não possui
Concentração de clientes	Sim. Cinco clientes possuem 76,50% do faturamento.	Sim. Quatro clientes possuem 65,0% do faturamento.	Sim. Cinco clientes representam 100% do faturamento.
<b>Percepção das empresas quanto as exigências dos clientes</b>			
Preço baixo	10 (alta).	6 (média)	6 (média)
Qualidade produto	10 (alta).	8 (alta)	8 (alta)
Prazo pagamento	9 (alta).	3 (baixa)	6 (média)
Prazo entrega	9 (alta).	7 (média)	6 (média)
Assistência técnica	9 (alta).	-	5 (média)
<b>Principais oportunidades do setor</b>			
Crescimento m. interno	Sim	Não	Não
Exportação	Sim	Não	Não
Novos produtos	Sim	Sim	Sim
<b>Principais Ameaças</b>			
Produtos asiáticos	Sim	Não	Sim

Juros altos	Sim	Não	Sim
Alta carga tributária	Sim	Sim	Sim
Concorrência	Sim	Sim	Não
Mão-de-obra qualificada	Sim	Sim	Sim
Variação de pessoal	Sim	Não	Sim
Rotatividade de pessoal	Sim	Não	Não

<b>Notas às estratégias utilizadas pelas próprias empresas</b>			
Capacitação tecnológica	9 (alta)	-	5 (média)
Redução de preço	8 (alta)	6 (média)	2 (baixa)
Ampliação crédito	5 (média)	4 (baixa)	8 (alta)
Qualidade produto	9 (alta)	2 (baixa)	2 (baixa)
Certificação ISO	9 (alta)	0 (baixa)	2 (baixa)
Assistência técnica	8 (alta)	-	3 (baixa)
Feiras e eventos	7 (média)	1 (baixa)	7 (média)
Propag. Revistas espec.	6 (média)	1 (baixa)	8 (alta)
<b>Notas às estratégias utilizadas pelos concorrentes</b>			
Capacitação tecnológica	9 (alta)	-	5 (média)
Redução de preço	9 (alta)	6 (média)	2 (baixa)
Ampliação crédito	5 (média)	4 (baixa)	8 (alta)
Qualidade produto	9 (alta)	2 (baixa)	2 (baixa)
Certificação ISO	9 (alta)	0	2 (baixa)
Assistência Técnica	8 (alta)	-	3 (baixa)
Feiras e eventos	7 (média)	1 (baixa)	7 (média)
Propag. Revistas Espec.	6 (média)	1 (baixa)	8 (média)
<b>Notas às vantagens de se pertencer à AMPLAST</b>			
Acesso à informação	10 (alta)	4 (baixa)	8 (alta)
Facilidade adq equipam.	9 (alta)	2 (baixa)	5 (média)
Facilidade adq m. prima	9 (alta)	2 (baixa)	5 (média)

Treinamento colaborador	9 (alta)	6 (média)	8 (alta)
Acesso a crédito	8 (alta)	2 (baixa)	0 (baixa)
Obter consultoria	8 (alta)	6 (média)	6 (média)
Propaganda conjunta	8 (alta)	6 (média)	6 (média)
Participação feiras	7 (média)	7 (média)	8 (alta)
Convênio Méd./odontol.	7 (média)	5 (média)	8 (alta)
<b>Benefícios em se pertencer à AMPLAST</b>			
		Comprometimento das empresas	União empresas
		Assessoria	
		Treinamento	
		Central Compras	
		Desenvolvimento de novos mercados	
		Desenvolvimento de tecnologia	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as três empresas, apenas uma delas, (**Pr**), não possuía os moldes do seu processo de fabricação.

Quanto a percepção a respeito das exigências dos clientes, apenas uma empresa (**Pr**) atribuiu uma nota alta a todos os quesitos, com destaque para a alta exigência da qualidade dos produtos e preços baixos. As respostas desta empresa estão de acordo com a literatura sob o tema, a qual afirma que as empresas do setor da indústria do plástico são pressionadas tanto do lado dos fornecedores, quanto dos compradores, recebendo pressão para reduzir preços, melhorar a qualidade e serem inovadoras (FLEURY e FLEURY, 2000). Já as empresas (**In e Pl**), embora apresentem as mesmas características em seu processo produtivo e concentração de clientes, consideraram alta (com nota 8) apenas a exigência dos clientes no quesito qualidade, com os demais quesitos de exigência dos clientes recebendo um grau de exigência médio ou baixo, o que contrasta com as constatações de Fleury e Fleury (2000), que apontam um aumento crescente no grau de exigência dos

clientes. Assim, quando se trata da percepção das três empresas quanto aos atributos mais valorizados pelos clientes, o ponto em comum entre as três é de que a qualidade de seus produtos é altamente valorizada pelos seus clientes.

Apenas a empresa **Pr** considerou como oportunidades o crescimento do mercado interno, a possibilidade de exportar seus produtos e de desenvolver novos produtos. As duas outras empresas, **In** e **Pl** consideram apenas o crescimento do mercado interno como uma oportunidade.

Quanto às principais ameaças do setor, apenas a empresa **Pr** considerou todos os quesitos como uma ameaça. As demais variaram nas respostas. No entanto, os fatores considerados uma ameaça pelas três empresas foram a elevada carga tributária e a falta de mão-de-obra qualificada.

Com relação às avaliações das suas próprias estratégias, apenas uma empresa (**Pr**) atribuiu uma nota elevada a todos os itens mencionados, com destaque para os atributos: capacitação tecnológica, qualidade dos produtos e certificação de qualidade ISO. As outras duas empresas (**In** e **Pl**) atribuíram uma nota baixa às suas próprias estratégias em praticamente todos os atributos listados. Ao avaliar as estratégias dos concorrentes, ocorreu praticamente um espelho das próprias avaliações, com a empresa **Pr** atribuindo notas elevadas para as estratégias dos concorrentes, enquanto as outras duas atribuíram notas baixas às estratégias dos concorrentes.

Apenas a empresa **Pr** considerou vantajoso se associar à AMPLAST em todos os atributos apresentados, destacando-se o item aquisição de informação. Para a empresa **In** as vantagens de se pertencer à AMPLAST são poucas, pois atribuiu notas médias ou baixas a todos os atributos de vantagens apresentados no questionário. A empresa **Pl** considerou importante pertencer à AMPLAST nos atributos acesso à informação, treinamento de seus colaboradores, participação de feiras e eventos e convênio médico odontológico.

Apresenta-se a seguir a análise dos resultados das empresas **Vg** e **Ml**.

**a) Empresa Vg**

A **Vg** é uma empresa que está no mercado há 30 anos, possui dois sócios e 24 empregados. Conforme definição do SEBRAE caracteriza-se como uma PME.

A empresa **Vg** se considera líder no desenvolvimento de equipamentos e na comercialização de produtos para o mercado de aquarofilia e fornece também produtos para o segmento de cães e gatos.

A própria empresa acredita que ocupa um posicionamento diferenciado no mercado, distinguindo-se pela qualidade de seus produtos.

Utiliza o processo produtivo por injeção e apenas 2% de seus produtos são feitos sob encomenda, utilizando moldes fornecidos pelos clientes. Praticamente toda a sua produção é formada por produtos com marca própria.

A comercialização dos produtos desta empresa é feita no mercado interno, em âmbito nacional, tanto para atacadistas quanto para varejistas.

A empresa informa não possuir informação de *market share* de seu mercado e suas vendas são pulverizadas, com seus cinco maiores clientes respondendo por apenas 20,80% de suas vendas.

Na percepção da empresa seus clientes valorizam mais os atributos qualidade de produto, prazo de entrega e os serviços de assistência técnica, dando pouca importância para prazo de pagamento e preço baixo.

Na visão da empresa as principais oportunidades do setor se encontram no crescimento do mercado interno, não considerando a exportação e novos produtos como uma oportunidade de negócios.

A principal ameaça apontada pela empresa é a entrada de produtos asiáticos no mercado nacional. Os fatores juros altos, carga tributária elevada, concorrência, mão-de-obra qualificada, variação cambial e rotatividade de pessoal não foram considerados uma ameaça.

Ao avaliar as suas próprias estratégias considerou que seus pontos fortes são a qualidade de seus produtos, a participação em feiras e eventos e a capacitação tecnológica. Suas estratégias consideradas fracas foram as de redução de preço, ampliação de crédito, certificação de qualidade, assistência técnica e divulgação em revistas especializadas.

Sob a perspectiva dessa empresa seus concorrentes apresentam uma estratégia equivalente nos atributos de capacitação tecnológica e levemente inferior nos atributos qualidade de produto, certificação de qualidade, assistência técnica e participação em feiras e eventos. A estratégia dos concorrentes é superior nos atributos redução do preço, ampliação do crédito e propaganda em revistas especializadas.

A principal vantagem em se pertencer à AMPLAST está em ter mais facilidade para obter crédito. Pertencer à AMPLAST apresenta pouca vantagem em participar de feiras e eventos e realizar propaganda conjunta. As demais vantagens em se pertencer à AMPLAST receberam um grau de importância média: acesso à informação, facilidade em adquirir equipamentos, treinamento de colaboradores, obter consultoria e participar de convênio médico odontológico.

Os resultados da pesquisa indicam que a empresa possui uma estratégia de segmentação (GRACIOSO, 1997) com seus negócios concentrados no mercado de equipamentos de aquarofilia e atuando com menor intensidade no mercado de produtos para cães e gatos (linha pet). Embora afirme não ter conhecimento do seu *market share* a empresa se considera líder no segmento, desenvolvendo produtos de qualidade e tendo um posicionamento (KOTLER, 2000) de diferenciação (KOTLER, 2000; PORTER, 1989) reconhecido pelo mercado.

O fato da empresa não possuir uma concentração de clientes, mostra que não está inserida numa cadeia de produção comandada, nem pelos compradores, nem pelos vendedores, (FLEURY, FLEURY, 2000). Portanto, tem evitado a dependência em relação à poucos clientes, diminuindo o seu poder de barganha, cuja consequência pode ser a diminuição de sua rentabilidade (PORTER, 1989). Além disso, a empresa não coloca a sua sobrevivência em risco, pois muitas vezes a perda de um grande cliente tem o potencial de eliminar uma pequena empresa do mercado.

Ao mencionar a ameaça de produtos asiáticos a empresa mostra que seu segmento também está sujeito ao intenso processo de competição global dos mercados (FLEURY, FLEURY, 2000). No entanto, ao considerar apenas o mercado interno como uma oportunidade e não levar em conta as oportunidades que o mercado externo pode oferecer, a empresa se torna um participante passivo e reativo do processo de globalização, se expondo apenas ao lado desvantajoso e não aproveitando os benefícios potenciais que isso pode significar. Escolhendo não buscar um crescimento em escala global, a empresa fica sujeita a enfrentar a concorrência de grandes e novos competidores internacionais com muito mais poder econômico, correndo o risco de ver a sua participação de mercado e sua competitividade diminuírem cada vez mais ao longo do tempo.

A avaliação que a empresa faz de suas próprias estratégias mostra que seus pontos fortes estão na qualidade de seus produtos, na sua capacitação tecnológica e em sua capacidade de participar de feiras e eventos. Isso mostra um alinhamento dessas forças com o seu posicionamento competitivo, baseado na qualidade e diferenciação de seus produtos e serviços. Além disso, sua estratégia está direcionada para atender requisitos mais valorizados pelos clientes, que é a qualidade do produto, prazo de entrega e serviços. No entanto, o atributo assistência técnica é valorizado pelo cliente. Porém, a empresa atribuiu uma baixa nota em sua estratégia com relação a esse quesito, o que significa que esse item merece uma maior atenção.

Ao comparar as suas estratégias mercadológicas com as de seus concorrentes, a empresa **Vg** considerou que nenhuma possui vantagem no quesito de capacitação

tecnológica, ou seja, todas estão no mesmo nível. A empresa **Vg** considerou que possui um melhor desempenho em relação a seus concorrentes nos quesitos qualidade de produto, participação em feiras e eventos, enquanto possui um desempenho inferior nos quesitos redução de preço, ampliação de crédito e divulgação em revistas especializadas. Assim, quando se leva em consideração as respostas da questão 10 – onde a empresa **Vg** aponta quais atributos acredita que o cliente considera mais importante e menos importante, percebe-se que a empresa **Vg** está conseguindo estabelecer uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991) no campo de competição que interessa ao cliente (CONTADOR, 2008), o que lhe confere uma posição competitiva favorável em seu segmento (PORTER, 1989).

O objetivo principal da AMPLAST é desenvolver e fomentar o desenvolvimento tecnológico das empresas associadas, atuando por meio da defesa dos seus interesses e pela busca da capacitação tecnológica e gerencial. As ações realizadas pelas entidades parceiras escolhidas pela AMPLAST têm visado atender a esses objetivos. Os reflexos dessas ações e programas de capacitação são importantes para a empresa **Vg** na medida em que esta desenvolve industrializa e comercializa seus próprios produtos, o que exige profissionais com conhecimento específico e com necessidade de permanente atualização tecnológica e gerencial a fim de acompanhar o mercado. Como a empresa tem uma proposta de oferecer produtos e serviços de elevada qualidade, isso demanda profissionais com alta capacitação profissional, o que pode ser conseguido com os cursos e treinamentos oferecidos sob medida nas entidades parceiras. Se a empresa não estivesse associada à AMPLAST, é provável que não tivesse a oportunidade de participar de curso específico do SENAI ou na FATEC para a sua empresa.

#### **b) Empresa MI**

A empresa **MI** está no mercado há 19 anos, possui 02 sócios e 35 funcionários, sendo classificada como uma PME (SEBRAE, 2005).

Seu negócio é fabricar peças técnicas sopradas e injetadas para o mercado automotivo, especializada em Coifas e Capas para Amortecedores e kits montados. Fornecendo para o

mercado atacadista e industrial nacional, desenvolve e fabrica produtos de alta qualidade para o exigente mercado automotivo, o que exige produtos com alta tecnologia.

A empresa possui apenas dois grandes clientes, sendo que um responde por 70% de suas vendas e o outro pelos 30% restantes. No entanto, a empresa possui o molde de seus produtos, os quais levam a sua marca.

Conforme mostram as respostas da questão 10, na visão da empresa seus dois clientes são altamente exigentes, pois considerou que apresentam a exigência máxima nos quesitos de preço baixo, qualidade dos produtos, pontualidade nos prazos de entrega e serviços de assistência técnica.

Para esta empresa, as principais oportunidades do setor estão no crescimento do mercado interno e no desenvolvimento de novos produtos, não considerando a possibilidade de exportar como uma oportunidade.

Na visão desta empresa, as principais ameaças são os juros altos, a elevada carga tributária e a variação da taxa cambial, não sendo considerados como uma ameaça a entrada de produtos asiáticos, a concorrência, a falta de mão-de-obra qualificada, nem a rotatividade de pessoal.

Ao avaliar suas próprias estratégias, a empresa **M1** atribuiu nota máxima a sua capacidade de reduzir preço, ampliar o crédito e certificação de qualidade. Considerou-se também forte quanto à sua capacitação tecnológica e propaganda em revistas especializadas. Seus pontos fracos são a assistência técnica, participação em feiras e eventos.

Na visão da empresa **M1** o principal ponto forte de seus concorrentes está em suas estratégias de redução de preço, sendo fortes também na ampliação do crédito e em propaganda de revistas especializadas. Nos quesitos capacitação tecnológica, qualidade de

produto, certificação de qualidade ISO, assistência técnica e participação em feiras e eventos, a empresa MI considerou como os pontos fracos de seus concorrentes.

Para a empresa MI, associar-se à AMPLAST tem três grandes vantagens: acesso à informação, oferecer treinamento para seus funcionários e obter consultoria. Não foram considerados aspectos importantes, facilidade para adquirir equipamentos e matérias primas, acesso à crédito, propaganda conjunta e participação de convênio médico odontológico.

Como principais benefícios em se pertencer à AMPLAST foram citados: conseguir uma maior união das empresas, eliminar a clandestinidade, obter suporte jurídico e ter acesso à informação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

### 6.1 Conclusões

**O primeiro objetivo específico** foi investigar a percepção dos empresários do setor sobre as ameaças e oportunidades ambientais.

A partir de entrevista prévia com um sócio de uma das empresas e presidente da AMPLAST, foram levantadas as seguintes ameaças para o setor: a entrada de produtos asiáticos; juros altos; elevada carga tributária; aumento da concorrência; falta de mão-de-obra qualificada; riscos de variação cambial; elevada rotatividade de pessoal. Foram levantadas também três oportunidades para as empresas do setor: crescimento do mercado interno, exportação e desenvolvimento de novos produtos.

No questionário, foi pedido às empresas entrevistadas que apontassem quais dos itens listados representava uma ameaça para seus negócios. Nas respostas, conforme consta no quadro 14 verificou-se uma conscientização e preocupação por parte das empresas com as potenciais ameaças para seus negócios. Porém, foi constatado também que nem todas as empresas consideraram os mesmos fatores como uma ameaça. Embora tanto na literatura de revistas e jornais de negócios quanto nas publicações acadêmicas seja sempre encontrada uma grande preocupação com a questão da concorrência, apenas duas empresas, **Pr e In** apontaram a concorrência como uma ameaça a seus negócios, enquanto que as demais não a consideraram uma ameaça, o que não deixa de ser surpreendente, uma vez que o aumento da concorrência está no topo da lista das preocupações das empresas no ambiente de negócios atualmente. Houve uma unanimidade maior na questão da alta carga tributária e da rotatividade de pessoal. Com relação a elevada carga tributária, exceto pela empresa **Vg**, todas as demais consideraram essa situação como uma ameaça a seus negócios. Já o item ameaça de rotatividade de pessoal foi considerado uma ameaça por

apenas uma das empresas, a **Pr**, sendo que as demais não consideram esse item como uma ameaça. Quanto a entrada de produtos asiáticos, três empresas - **Vg, Pr e Pl** – consideraram isso como uma ameaça enquanto que as empresas **In** e **Ml** não consideram a entrada de produtos asiáticos como uma ameaça. As estatísticas mostram que a concorrência externa pode ser uma questão relevante para essas empresas, pois em 2006 o saldo da balança comercial de artefatos plásticos ficou negativa em US\$ 646 milhões, com o volume das importações aumentado de 230 mil toneladas em 2000 para 411 mil toneladas em 2007 (ABIPLAST, 2007). Das ameaças listadas, juros altos, elevada carga tributária e variação cambial podem ser considerados fatores cuja origem está na própria estrutura econômica, fiscal e legal do país, e todas as empresas estão igualmente sujeitas a esses fatores. No entanto, essas condições estruturais podem tornar essas empresas menos competitivas para enfrentar suas concorrentes de outras nações que tenham um ambiente econômico mais favorável, pois estas podem ter menores custos e tornarem-se mais competitivas.

Um dos objetivos da AMPLAST é atuar institucionalmente visando defender os interesses de seu segmento de negócios. Nesse sentido, a sua atuação institucional tem o potencial de alcançar resultados positivos para o segmento enfrentar seus concorrentes estrangeiros. Já os fatores alta rotatividade de pessoal e falta de mão-de-obra qualificada podem estar ligados a situações conjunturais. Em períodos nos quais a economia estiver muito aquecida, tende a aumentar a oferta de empregos, o que pode favorecer a busca de novas oportunidades pelos empregados e dificuldades por parte das empresas para encontrar mão-de-obra, principalmente quando se tratar de posições que exigem alta especialização. Com relação a esse aspecto, as ações da AMPLAST que focam principalmente a capacitação tecnológica e gerencial tendem a diminuir esse problema. Uma maior capacitação das empresas tem também o potencial de aumentar a sua competitividade, tornando-as mais fortes para enfrentar a ameaça de concorrentes internos e externos.

Com relação às oportunidades para o setor, conforme quadro 13, apenas a empresa **Pr** considerou a possibilidade de exportar produtos como uma alternativa a ser adotada. As demais empresas não estão considerando essa opção, mesmo com o Brasil tendo um

um volume de exportação de 333 mil toneladas de artefatos plásticos em 2007 (ABIPLAST). O crescimento do mercado interno foi considerado uma oportunidade para três empresas – **Vg**, **Pr** e **MI** -, mas não para as empresas **In** e **PL**. Com exceção da empresa **Vg**, todas as demais consideraram o lançamento de novos produtos como uma oportunidade de negócios. Essa visão das empresas favorece a estratégia adotada pela AMPLAST de focar a capacitação tecnológica e gerencial, na medida em que o desenvolvimento e lançamento de novos produtos exigem novas tecnologias e mão-de-obra qualificada.

A empresa **Vg** considerou apenas o crescimento do mercado interno como uma oportunidade e apontou somente a entrada de produtos asiáticos como uma ameaça. Como a empresa diz possuir uma boa capacidade tecnológica e qualidade em seus produtos, deveria se preocupar em ter uma estratégia que ajudasse a reduzir seus custos e ter condições de melhorar seus preços a fim de ficar em condições de enfrentar uma possível concorrência dos produtos asiáticos, que costumam ter preços competitivos.

Já a empresa **Pr** enxergou como uma oportunidade tanto o crescimento do mercado interno quanto a possibilidade de exportar e desenvolver novos produtos. Na percepção desta empresa, todos os quesitos da questão 12 - principais ameaças do setor – são relevantes. Embora a empresa afirme que seus clientes são altamente exigentes quanto a preço e qualidade, as respostas da empresa indicaram que possuía uma estratégia forte em qualidade, preço competitivo, capacitação tecnológica e certificação de qualidade ISO. Considerando esses fatores, a empresa se encontra numa posição forte para atender as necessidades do mercado interno e de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, não é possível saber qual a condição da empresa para começar a exportar, uma vez que isso é uma atividade complexa que demandaria uma pesquisa própria.

A empresa **In** apontou como oportunidade apenas o desenvolvimento de novos produtos, e como ameaça a alta carga tributária, a concorrência e a falta de mão-de-obra qualificada. Enquanto as exigências de seus clientes quanto à qualidade é alta, a empresa considerou como uma fraqueza sua capacidade tecnológica, certificação de qualidade ISO,

redução de preço e qualidade de produto. Assim, suas estratégias mercadológicas podem ser vistas como insuficientes para conseguir atender de forma satisfatória o mercado.

Para a empresa **MI** o crescimento do mercado interno e o lançamento de novos produtos foram vistos como uma oportunidade. Como ameaças foram citadas os juros altos, a elevada carga tributaria e a variação cambial. Considerando que a empresa possui uma boa capacidade tecnológica, certificação de qualidade ISO e alta qualidade em seus produtos, pode-se considerar que a empresa tem utilizado estratégias mercadológicas suficientes para atender de forma satisfatória o seu mercado.

Na visão da empresa **PI** somente o desenvolvimento de novos produtos é uma oportunidade, sendo considerados como principais ameaças praticamente todos os quesitos apresentados, exceto os itens falta de mão de obra qualificada e concorrência. Embora tenha considerado que possuía um nível de capacitação tecnológico médio, a empresa apontou fraqueza na qualidade de seus produtos, certificação de qualidade ISO e em redução de preço. Como considerou seus clientes exigentes em qualidade e em preço, pode-se considerar que a empresa não tem desenvolvido uma estratégia mercadológica suficiente para atender a contento seu mercado.

O **segundo objetivo específico** foi identificar quais são as estratégias de marketing que estavam sendo utilizadas pelas empresas moldadoras de plástico associadas à AMPLAST. Com base nas respostas aos questionários e em informações disponíveis nos sites das empresas pesquisadas foi possível inferir as suas estratégias adotadas, as quais são apresentadas no Quadro 17, bem como se estão gerando algum tipo de vantagem competitiva e se estão alinhadas com as suas competências e com as necessidades do mercado.

**Quadro 17: Estratégias de marketing utilizadas pelas empresas**

Empresa	Estratégia de Marketing utilizada	Empresa	Estratégia de Marketing utilizada
Vg	Diferenciação de produto. Posicionamento de qualidade.	Pr	Diferenciação de produto. Posicionamento de qualidade.
In	Não tem informação no site.	MI	Diferenciação de produto. Posicionamento de qualidade.
PI	Informação no site insuficiente.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora todas as empresas pesquisadas destaquem a importância da qualidade em seus produtos, apenas três delas (**Pr**, **Vg** e **MI**) atribuíram uma nota alta às suas estratégias quanto à qualidade de produto, sendo que somente duas (**Pr** e **MI**) consideraram que possuíam um bom nível de capacitação tecnológica. Assim, pode-se inferir que essas empresas estão realmente utilizando uma estratégia de marketing baseada na diferenciação de seus produtos, pois na prática suas estratégias são baseadas na qualidade de produto, condição necessária para uma estratégia baseada na diferenciação. Duas empresas (**In** e **PI**) atribuíram notas baixas às suas estratégias de qualidade de produto e de capacitação tecnológica. Assim, mesmo divulgando em seus sites na internet que possuíam uma orientação para a qualidade de seus produtos, na prática isso não acontece, o que pode significar que essas empresas não possuíam de fato uma estratégia baseada na diferenciação, o que pode significar que as suas competências precisam ser desenvolvidas para se ajustar à sua estratégia.

A estratégia de diferenciação que está sendo adotada pelas empresas **Pr**, **Vg** e **MI** está de acordo com as considerações de Gracioso (1997), o qual afirma que as empresas tem basicamente duas opções estratégicas: uma proposta de diferenciação ou de baixo custo. As empresas **Pr** e **MI** fornecem para poucos clientes industriais, os quais geralmente impõem a seus fornecedores altas exigências de qualidade e padrões de qualidade. Com isso, suas estratégias estão ajustadas às exigências do mercado (REIS, 2006; McDONALD, 2004; GRACIOSO, 1997) fornecendo produtos e serviços que satisfaçam os clientes (HOOLEY, SAUNDERS, 1996).

Por outro lado, não foi possível identificar o posicionamento estratégico adotado pelas empresas **In e Pl**. De maneira geral, as duas empresas atribuíram uma nota baixa tanto às suas próprias estratégias quanto à de seus concorrentes. No entanto, as duas empresas consideraram que seus clientes são exigentes em alguns aspectos, como a qualidade de produto. Assim, tais empresas precisam desenvolver competências que possam levar a decisões estratégicas (AAKAR, 2001) suficientes para compatibilizar suas capacidades com os desejos dos consumidores, de forma a atingir os objetivos de ambas as partes (McDONALD, 2004).

Assim, levando-se em consideração as ações da AMPLAST tem como principal objetivo desenvolver a capacitação tecnológica e gerencial das empresas associadas é provável que tais ações sejam de grande valor para todas as empresas participantes, preservando e incrementando as competências já existentes e permitindo que as empresas com defasagem tecnológica e fraco desempenho gerencial possam sair dessa condição.

Uma questão importante é saber se as estratégias mercadológicas que estão sendo implementadas pelas empresas pesquisadas estão gerando alguma vantagem competitiva. As notas que as empresas atribuíram às suas próprias estratégias foram de modo geral superiores às atribuídas aos seus concorrentes. Isso indica que, na visão das empresas pesquisadas, suas estratégias estão gerando uma relativa vantagem competitiva em relação à concorrência (BARNEY, 1991).

No entanto, duas empresas, **In e Pl**, atribuem um baixo valor tanto às suas estratégias quanto a de seus concorrentes, além de insuficientes diante da exigência de seus clientes. Ou seja, suas estratégias estão criando uma desvantagem competitiva (BARNEY, 1991). Da mesma forma, em seu modelo de estratégia, Contador (2008) considera que uma empresa possui vantagem competitiva em campos que interessam ao cliente. Sob este aspecto essas duas empresas não estão gerando valor para os clientes, uma vez que confirma ter uma estratégia fraca e possuem clientes com relativo grau de exigência quanto à qualidade de produtos e serviços.

Outro ponto a ser analisado é se as estratégias de marketing adotadas estão alinhadas com as competências das empresas e com as necessidades do mercado. Levando-se em consideração as respostas sobre a percepção das empresas pesquisadas a respeito das exigências dos clientes e sobre as suas estratégias adotadas é possível atender parcialmente este objetivo. Na Tabela 11 são apresentadas as notas que as empresas atribuíram às exigências dos clientes e às suas próprias estratégias, para fins de comparação de competências entre as respectivas empresas.

**Tabela 11: Comparação das competências entre as empresas**

Características	Empresas				
	Pr	In	Pl	Vg	MI
Percepção das empresas quanto às exigências dos clientes					
Preço baixo	10 (alta).	6 (média)	6 (média)	5 (média)	10 (alta)
Qualidade produto	10 (alta).	8 (alta)	8 (alta)	9(alto)	10 (alta)
Notas às estratégias utilizadas pelas próprias empresas					
Capacitação tecnológica	9 (alta)	5 (média)	7 (média)	7 (média)	8 (alta)
Redução de preço	8 (alta)	6 (média)	2 (baixa)	5 (média)	10 (alta)
Qualidade produto	9 (alta)	2 (baixa)	2 (baixa)	8 (alta)	10 (alta)
Certificação ISO	9 (alta)	7 (média)	4 (baixa)	4 (baixa)	10 (alta)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se pelas respostas que as empresas **Pr**, **Vg** e **MI** apresentaram um alinhamento de suas competências com as exigências dos clientes. Ao mesmo tempo em que essas empresas indicaram que as exigências dos clientes quanto à qualidade e preço baixo foram altas, acreditaram possuir uma estratégia de excelência nos itens capacitação tecnológica, preços competitivos, qualidade de produto e certificação de qualidade ISO. Ou seja, estão focando as necessidades, desejos e expectativas dos clientes de fora superior aos concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS, 1996), implementando decisões estratégicas (AAKER, 2001) que estão alinhando as capacidades da empresa com as necessidades do mercado (McDONALD, 2004).

Enquanto as empresa **In** e **PI** consideraram que seus clientes são altamente exigentes quanto à qualidade de produto, apontaram como baixa a sua estratégia em qualidade, e de média para baixa a certificação de qualidade e capacitação tecnológica. Ou seja, isso indica que as competências dessas duas empresas não estão alinhadas com as exigências do mercado (McDONALD, 2004).

O **terceiro objetivo específico** foi verificar se as ações propostas pela AMPLAST têm atendido às necessidades das empresas associadas.

Verificou-se que as ações da AMPLAST têm sido direcionadas principalmente para a capacitação tecnológica e gerencial. A AMPLAST não desenvolve uma estratégia de marketing específica para as empresas, mas busca a qualificação e capacitação dessas empresas, o que é necessário inclusive para que desenvolvam programas de marketing eficazes.

O **quarto objetivo específico** foi verificar se a adoção de tais estratégias tem atendido as necessidades das empresas pesquisadas. Na pesquisa não foi possível identificar resultados já alcançados. Pelas respostas das empresas, as suas expectativas em relação à AMPLAST variam bastante, porém os quesitos treinamento de colaboradores, acesso à informação e obter consultoria apresentaram uma uniformidade e maior expectativa por parte das cinco empresas respondentes.

O **objetivo principal** desta pesquisa foi investigar os impactos do associativismo nas estratégias mercadológicas utilizadas pelas empresas moldadoras de plástico associadas à AMPLASST. Embora não tenha sido possível por meio desta pesquisa identificar os resultados que as empresas já alcançaram em função das ações realizadas pela AMPLAST, o seu direcionamento estratégico focado na capacitação tecnológica e gerencial de seus associados vai de encontro às necessidades do setor descritas na literatura. Para Padilha (2008), o setor de transformação do plástico é o elo fraco da cadeia do plástico. As inovações tecnológicas são feitas principalmente pelos fornecedores, e o setor, dominado por muitas empresas familiares, é atrasado do ponto de vista tecnológico e gerencial. Já

Fleury e Fleury (2000) apontam que em função do processo de globalização e abertura da economia, possuir capacitação para desenvolver novos produtos passou a ser uma condição para permanecer como participante da cadeia produtiva do plástico. E as empresas transformadoras de plástico sofrem também pressão constante para reduzir preços, melhorar a qualidade e gerar inovação (FLEURY, FLEURY, 2000). Assim, com base no fato de que as ações da AMPLAST visam o desenvolvimento de competências tecnológica e gerencial de seus associados, e que são justamente esses aspectos que a literatura aponta como uma necessidade do setor, é de se esperar resultados positivos para as ações implementadas pela AMPLAST junto a seus associados. No entanto, aproveitar as vantagens da organização cooperativa pode ser um desafio (PADILHA, 2008), pois conforme aponta Fleury e Fleury (2000), devido à orientação de curto prazo e baixa confiança, as empresas da indústria do plástico não utilizam todo o potencial que as estratégias cooperativas podem oferecer.

Outro objetivo da AMPLAST é representar institucionalmente as empresas do setor da indústria de transformação do plástico. Embora o setor já seja representado pela ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plástico -, a quantidade de indústrias é muito grande, a AMPLAST entende que em função do setor ter muitas empresas e diversos segmentos, cada um com suas peculiaridades e necessidades específicas, torna-se difícil atender o interesse de todos. Assim, a AMPLAST acredita que pode defender melhor os interesses de seus associados perante a sociedade, inclusive por meio da ABIPLAST.

Exercendo esse papel institucional, a AMPLAST pode atuar de forma a enfrentar eventuais ameaças externas que sejam comuns a todos, tais como pressionar para impor barreiras à entrada de produtos asiáticos, combater o mercado informal, enfim, defender e propor políticas e ações que sejam de interesse do segmento e combater àquelas que não sejam do interesse do setor.

## **6.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Inicialmente o objetivo deste trabalho foi o de realizar uma pesquisa com todas as empresas moldadoras de plástico associadas à AMPLAST. No entanto, devido à dificuldade de acesso a todas as empresas, a pesquisa ficou limitada a cinco.

Outra dificuldade foi o entendimento de algumas questões. Foi feito um teste piloto do questionário com o proprietário de uma das empresas e também presidente da Amplast, e portanto, presume-se que o entendimento dele, seja mais amplo do que de outros empresários.

Como já comprovado pela literatura em metodologia estudos de casos ou multicasos não permitem generalizações.

### **6.2.1 Sugestões para pesquisas futuras**

Futuras pesquisas poderão abordar: entrevistas abertas com todos os associados da AMPLAST a fim de conhecer as estratégias mercadológicas utilizadas por cada empresa e de que forma o associativismo pode influenciar nessas estratégias; pode ser feito um estudo comparativo com outras empresas do grupo, avaliando os resultados já alcançados em suas estratégias mercadológicas após a implantação da AMPLAST; pesquisa com outras empresas do segmento da indústria do plástico que não adotem o associativismo a fim de verificar e comparar suas estratégias mercadológicas com aquelas que já utilizam o associativismo; pesquisa em profundidade com a AMPLAST para saber qual a sua proposta para as empresas e quais os ganhos para as empresas.

Finalmente cabe ressaltar que embora seja impossível a generalização para os filiados da Associação a partir dos cinco casos pesquisados, os resultados apontaram forte indícios tendenciais do setor, pois estes empresários são participantes de várias ações e engajados não só no atendimento de seus objetivos individuais como estão auxiliando os demais com trocas de informações, ao entenderem que só assim suas empresas

sobreviverão num mercado altamente competitivo e ameaçado por gigantes do setor, além da ameaça de produtos importados que se faz eminente.

Futuras pesquisas deverão percorrer tal caminho que sem dúvida trarão um novo horizonte no segmento de alianças estratégicas em pequenas empresas, fenômeno de grande importância para o crescimento econômico e sustentável de uma nação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 464 p.

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 323 p.

ABIPLAST. **Perfil da indústria brasileira de transformação de material plástico 2007**. Disponível em: <<http://www.abiplast.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

ABRAS. 7º Ranking Abras de redes de Negócios, em parceria com a latinPanel. **SuperHiper**, set./2007, ano 33, n. 379.

ABRAS. Comitê de Redes e Associações de Negócios. **Guia do associativismo**, 2008.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e Clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2008. 163 p.

AMPLAST. **Associação dos Moldadores de Plásticos do estado de São Paulo**. A AMPLAST. Disponível em: <<http://www.amplast.org.br>>. Acesso em 23 abr. 2009.

ANDIA FILHO, L. ; LEPSCH, S. L. ; LISBOA, T. C. O associativismo como estratégia competitiva de empresas de pequeno porte: um estudo de caso na associação regional de supermercados do interior de São Paulo. In: Sociedade Latino Americana de Estratégia – SLADE. **Anais**, 2004.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p.

ASSEF, M. A estratégia da cooperação. **Revista do Varejo**. São Paulo: Empreendedor, ano II, n. 24, p. 19-23, abr 2006.

AXELROD, Robert. **The evolution of co-operation**. London: Pinguin Books, 1990. 241 p.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2004: 203-227.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Rede de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 212 p.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge; REYES, Edgar. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: 2008.

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007. 326 p.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 570 p.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991, v. 17, n. 1.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Anais...** ENANPAD 2005. Brasília, set/2005.

BEST, Michael. **The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring**. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts: 1990. 296 p.

**BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.** Comércio Varejista, 1996. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2008.

BOYD Jr., Harper White; WESTTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978. 03 p.

BRACKER, Jeffrey. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, 1980, v. 5, n. 2, p. 219-224.

**BRASKEM. Conheça a Braskem.** Disponível em: <[http://www.braskem.com.br/site/portal\\_braskem/pt/conheca\\_braskem/a\\_empresa/conheca.aspx](http://www.braskem.com.br/site/portal_braskem/pt/conheca_braskem/a_empresa/conheca.aspx)>. Acesso em 10 fev. 2009.

CAMARGO, S.H.C.R.V. **Visão Sistêmica e Negociação: O Caso da Pecuária de Corte.** Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007. 243 f.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). São Paulo: 2007. 698 p.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 385 p.

CERQUEIRA, Vicente; HEMAIS, Carlos A. Estratégia tecnológica e a indústria brasileira de transformação de polímeros. São Carlos: **Revista Polímeros: Ciência e Tecnologia**, v. 11, n. 3, 2001.

CHANDLER, Alfredo Du Pont. **Strategy and organization: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Mit Press, 1990. 463 p.

CONTADOR, Jose Celso. **Campos e armas da competição: Novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008. 608 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

COSTA, E. A.; **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CUNHA, LÍlian. Com Bauduco, Hershey tem seu melhor ano no Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 jan 2009. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros. Índice do boletim DIEESE, boletim 215 set./out. 1999. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2003.

DI SÉRIO, Luiz Carlos. **Clusters empresariais no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2007. 194 p.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 2, mai/ago. 2001, p. 65-90.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 251 p.

FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho; Di Serio, Luiz Carlos. **Estratégia em clusters empresariais: conceito e impacto na competitividade**. In DI SERIO, Luiz Carlos (Org.). **Clusters empresariais no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2007. 194 p.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Capacitação competitiva da indústria de transformação de plástico. São Carlos: **Revista Polímeros**, v. 10, n. 3, 2000.

\_\_\_\_\_. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

GAFISA. **Gafisa e Odebrecht estão construindo Joint-Venture para explorar segmento residencial de baixa renda**. São Paulo, 15 fev 2007. Disponível em <[http://www.mzweb.com.br/gafisa/web/arquivos/Gafisa\\_Bairro\\_20071018\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/gafisa/web/arquivos/Gafisa_Bairro_20071018_port.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GHISI, Flavia A.; CAMARGO, S. H. C. R. V; MARTINELLI, D. P. **As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do estado de São Paulo**. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2003.

GHISI, Flavia A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 270 f.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de Caso Qualitativo**. In (Org.) GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

GOMES, Gabriel; DVORSAK, Peter; HEIL, Tatiana. Indústria Petroquímica Brasileira: situação atual e perspectivas. Rio de Janeiro: **BNDES Setorial**, n. 21, p. 75-104, 2005.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 249.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

HIROSHI, W. **A concentração e pulverização do varejo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.fccsp.org.br/assjur/artigos/concentracao>>. Acesso em 05 jul. 2006.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2005. 551 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996. 367 p.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel. SAUNDERS, John. **Estratégia de marketing e posicionamento**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005. 480 p.

JOÃO, Belmiro. **Estratégias emergentes**. In: CAVALCANTI, Marli. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 385 p.

JUDGE, D. The supersizing of buying groups: Proliferation of “value-added” service may hurt the botton line. **Industrial Distribution**, p. 78, fev. 2003.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Inovação do valor: um salto no oceano azul**. In: THOMPSON JR., Athur A., STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 668 p.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 85-104.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p.

LIMEIRA, A. Centrais de Compras são a melhor opção dos pequenos. **Gazeta Mercantil**, p. A-14, 07/05/2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETIS, Geoffrey E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997. 868 p.

LUKIANOCENKO, Marlucy. 7º Ranking de Redes de Negócios, em parceria com a LatinPanel. **SuperHiper**, São Paulo, ano 33, n. 379, p. 28-45, set. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. 215 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINELLI, S. Central de compras: o (re)começo de bons negócios. Revista **SuperHiper**, v. 26, n. 294, p. 54-60, fev. 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 550 p.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. ANTUNES, Adelaine (Coord.). **O futuro da indústria de transformados plásticos: embalagens plásticas para alimentos**. Instituto Euvaldo Lodi, Brasília, 2005. 188 p.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Arranjos Produtivos Locais – APLs. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>>. Acesso em 25 set. 2009 13:17:00.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, 1987, v. 30, n. 1.

\_\_\_\_\_. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

\_\_\_\_\_. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MONTGOMERY, Cíntia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

NAKANO, Davi. Relatório Setorial Petroquímica. São Paulo: **FINEP**, 2006.

NILMAR, PAUL. **O desempenho da governança através da medida da expectativas dos serviços num sistema de rede de empresas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, 2007. 140 f.

NOHRIA, Nitin. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and organizations: structure, form, and action. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544 p.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking Newtwork Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, 19 abr. 1998, p. 549-583.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999. 201 p.

PADILHA, Gabriela M. A. A Indústria de Transformação de Plásticos. In: P´&D e inovação para micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro – como criar um ambiente de inovações nas empresas. Rio de Janeiro: **Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro**, 2008.

\_\_\_\_\_; BOMTEMPO, José V. A inserção dos transformadores de plásticos na cadeia produtiva de produtos plásticos. São Carlos: **Revista Polímeros**, v. 9, n. 4, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007. 388 p.

PASCALE, Richard T. **O Efeito Honda**. In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 347 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 409 p.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

PUFFAL, Pedro Daniel; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. A evolução do campo de estudo de redes de inter-organizações: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. Belo Horizonte: **Anais...** V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Jun/2008.

**QUATTOR. A cadeia do plástico**. Disponível em:

<[http://quattor.agenciaweb.com.br/versao/pt/produto/prod\\_cadeia.asp](http://quattor.agenciaweb.com.br/versao/pt/produto/prod_cadeia.asp)>. Acesso em: 10 fev. 2009.

QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F.; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 5-27, 2001.

QUINN, James Brian. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

REIS, Mario Teixeira Neto. **Estratégias competitivas de marketing**. In: GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES, Cid Gonçalves; REIS, Mario Teixeira Neto. Estratégia empresarial: O desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. 325 p.

RIBEIRO, Bianca Bonassi. **Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável: um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico**. Dissertação (Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2002. 223 p.

ROJO, J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998. 175 p.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence; COOK, Stuart Wellford. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. 117 p.

SEBRAE./ES. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas**. Associativismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/acesse/manual-do-empresario-1>>. Acesso em 20 dez. 2008.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas**. Boletim Estatístico de micros e pequenas empresas, 2005. Disponível em: <<http://Sebrae.com.br>>. Acesso em 22 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **O que é um APL?** Disponível em: <<http://mundosebrae.wordpress.com/2009/09/11/o-que-e-um-apl/>>. Acesso em 25/09/2009. 11:58:00

\_\_\_\_\_. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF: DIEESE, 2008. Disponível em: <<http://Sebrae.com.br>>. Acesso em 22 ago. 2009.

SNOW, Charles C.; HAMBRICK, Donald C. Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. **Academy of Management Review**, 1980, v. 5, n. 4, p. 527-538.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004. 199 p.

TAM, 2007. Transportes Aéreos metropolitanos. **TAM e LAN implementam aliança comercial. São Paulo, 09 mai 2007.** Disponível em <[http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM\\_PR\\_20070509\\_port%5B1%5D.pdf](http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM_PR_20070509_port%5B1%5D.pdf)>. Acesso em 10 fev. 2009.

THOMPSON JR, Athur A., STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. Administração estratégica. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 668 p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 223 p.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002. 179 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZURITA, Benedito Roberto. **Cooperativismo: 163 anos**. Email interno do SEBRAE, 2007.

**ANEXOS****ANEXO I - QUESTIONÁRIO****ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS INDÚSTRIAS  
MOLDADORAS DE PLÁSTICO DO ESTADO DE S. PAULO**

Prezado Senhor,

Este questionário tem o objetivo de investigar as estratégias utilizadas pelo segmento das indústrias moldadoras de plástico do Estado de São Paulo.

Ele fará parte de uma dissertação de mestrado do aluno Wenceslau Ishida (programa de mestrado e doutorado da Universidade Nove de Julho) e será restrita ao meio acadêmico.

Informamos que não constará o nome das empresas e participantes na presente pesquisa.

Grato,

**Wenceslau Ishida**

**Tel.: 9950 7385      email: wenceslauishida@uol.com.br**

---

**Questionário**

## 1. Dados gerais

1.1. No. de funcionários \_\_\_\_\_

1.2. Ano de fundação \_\_\_\_\_

1.3. Número de sócios \_\_\_\_\_

1.4. Processo produtivo:

( ) injeção      ( ) extrusão      ( ) sopro      ( ) vacuum forming

2. Indique o percentual de fabricação:

\_\_\_ % produtos sob encomenda

\_\_\_ % produtos próprios

100% total de produtos fabricados

3. Dos produtos sob encomenda indique o percentual de moldes:

\_\_\_% moldes próprios

\_\_\_% moldes dos clientes

100% total de moldes

4. Os produtos próprios possuem marca própria?

( ) sim      ( ) não

5. Principais ramos de negócios atendidos

( ) Atacadistas

( ) Industriais

( ) Outros \_\_\_\_\_

6. A empresa vende para o mercado:

( ) interno      ( ) externo      ( ) ambos

7. Assinale as áreas atendidas no mercado nacional:

( ) local/regional      ( ) estado de S.Paulo      ( ) outros estados

8. Favor citar a participação da empresa no mercado:

- ( ) abaixo de 5%      ( ) entre 5% e 10%      ( ) entre 10% e 15%  
 ( ) outra \_\_\_\_ %      ( ) não tem informação.

9. Qual é a participação dos seus cinco principais clientes no faturamento geral:

\_\_\_\_% Cliente A              \_\_\_\_% Cliente B              \_\_\_\_% Cliente C  
 \_\_\_\_% Cliente D              \_\_\_\_% Cliente E

10. Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** dos clientes:

- ( ) preço baixo      ( ) qualidade produtos/serviços      ( ) prazo pagamento  
 ( ) prazo de entrega      ( ) assistência técnica  
 Outros \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. Favor citar as principais oportunidades do setor:

- ( ) crescimento mercado interno      ( ) exportação  
 ( ) criação de novos produtos  
 Outras \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. Favor citar as principais ameaças do setor:

- ( ) entrada de produtos asiáticos      ( ) juros elevados  
 ( ) alta carga tributária              ( ) concorrência crescente  
 ( ) ausência de mão de obra qualificada  
 ( ) variação cambial              ( ) alta rotatividade de pessoal  
 ( ) outras (especificar): \_\_\_\_\_

13. Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** às estratégias utilizadas pela **sua empresa** para atendimento do mercado:

- capacitação técnica de funcionários
- redução de preços
- ampliação do crédito aos clientes
- melhoria na qualidade dos produtos
- certificação ISO
- assistência técnica
- participação em eventos e feiras
- propaganda em revistas especializadas

Outras \_\_\_\_\_

14. Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** às estratégias utilizadas pelos **seus concorrentes** para atendimento do mercado:

- capacitação técnica de funcionários
- redução de preços
- ampliação do crédito aos clientes
- melhoria na qualidade dos produtos
- certificação ISO
- assistência técnica
- participação em eventos e feiras
- propaganda em revistas especializadas

Outras \_\_\_\_\_

15. Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) à 10 (exigência máxima)** para as vantagens de se pertencer à AMPLAST:

- conseguir a maiores informações sobre o mercado, tecnologias, etc.

( ) facilidade de aquisição de novos equipamentos com melhores preços e condições de pagamento

( ) facilidade de aquisição de matérias primas com melhores preços e condições de pagamento

( ) maior possibilidade de treinamento dos colaboradores

( ) facilidade de obtenção de crédito junto às instituições financeiras

( ) possibilidade de apoio em consultoria administrativa e técnica

( ) possibilidade de compartilhamento de propaganda conjunta

( ) possibilidade de participação em feiras

( ) possibilidade de participação em convênios médicos, odontológicos e outros.

Outras \_\_\_\_\_

**16. Que outros benefícios você espera da AMPLAST? (Favor colocar em ordem crescente de importância)**

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

**Muito grato !**