



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Alves, Márcia Cristina; Galeano, Ronie; da Silva, Dirceu; Ishida, Wenceslau  
ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS E ASSOCIATIVISMO NA INDÚSTRIA DE  
PLÁSTICOS

Revista Brasileira de Marketing, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 55-97

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747520004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>o</sup>dalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS E ASSOCIATIVISMO NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS

### **Márcia Cristina Alves**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Docente da Universidade Federal de Currais Novos do Rio Grande do Norte – UFRN

E-mail: [marciaalves@ufrnet.br](mailto:marciaalves@ufrnet.br) (Brasil)

### **Ronie Galeano**

Doutorando do PMDA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Docente da Faculdade Metropolitana de Maringá – UNIFAMMA

E-mail: [roniegaleano@pop.com.br](mailto:roniegaleano@pop.com.br) (Brasil)

### **Dirceu da Silva**

Doutorado em Educação pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

E-mail: [dirceuds@uninove.br](mailto:dirceuds@uninove.br) (Brasil)

### **Wenceslau Ishida**

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: [wenceslau.ishida@caixa.gov.br](mailto:wenceslau.ishida@caixa.gov.br) (Brasil)

## RESUMO

As micros, pequenas e médias empresas representam a grande maioria das organizações no mundo empresarial. Estima-se que cerca de 90% delas compõem esse universo e disputam o mercado com grandes empresas nacionais e multinacionais. Dessa forma, verifica-se que elas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e no social. A pesquisa junto às micros, pequenas e médias empresas do setor de moldadores justifica-se pelo fato de poderem competir com igualdade no mercado, criando uma maior competitividade para o setor, ou seja, criar vantagem competitiva para o segmento e fortalecer-se no mercado. Outro aspecto importante que justifica a pesquisa é que essas empresas podem servir melhor aos mercados limitados ou tipicamente fragmentados se comparadas com grandes organizações. O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias mercadológicas utilizadas por cinco empresas filiadas à AMPLAST, além de identificar quais são as influências do associativismo sobre essas estratégias. Optou-se pelo método de multicasos. Assim, cinco empresas do ramo de moldagem de plásticos localizadas na Zona Leste de São Paulo compõem o estudo. Os resultados demonstraram que o direcionamento estratégico dessas empresas é focado na capacitação tecnológica e gerencial de seus associados.

**Palavras-chave:** Micros; Pequenas e Médias Empresas; Marketing; Estratégia; Redes; Associativismo e Posicionamento.

## 1 INTRODUÇÃO

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 o mundo, tornando imperiosa a revisão de 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 buscar 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 traduzir e interpretar as inúmeras mudanças advindas da globalização.

Como resposta a essas mudanças ambientais, a empresa do século XXI tende a organizar-se em torno de seus processos e a centrar 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; KOTLER; KELLER, 2006; PORTER, 2005). Com o fenômeno da globalização, as grandes empresas transnacionais têm expandido (suas fronteiras de atuação, levando a competição aos quatro cantos do planeta. Além do aumento da competição, uma das consequências é o aumento da concentração de mercado nas mãos dos grandes grupos econômicos. Essa situação mudou completamente o cenário dos negócios para as pequenas e médias empresas, que repentinamente foram expostas à competição mundial, tendo de enfrentar empresas muito mais poderosas.

As mudanças impostas pela globalização (MARCON; MOINET, 2001) são de tal ordem que os empreendedores já não conseguem administrar seus negócios sob a restrita ótica da competição individual. Para ajustar-se a esse ambiente, as empresas têm buscado novas estratégias competitivas, substituindo o paradigma da competição individual por uma mentalidade coletiva

baseada na estratégia em rede (MARCON; MOINET, 2001), em que ou na qual a eficiência coletiva (FLEURY; FLEURY, 2003) passa a ser vista como o único caminho alternativo para as pequenas e médias empresas (PMEs) sobreviverem (CASAROTTO; PIRES, 1998).

Nesse contexto, está inserida a indústria de transformação do plástico, um produto amplamente utilizado no mundo moderno, sendo uma indústria-chave para diversos segmentos da economia, com destaque para o alimentício, o automobilístico, o farmacêutico, o de cosméticos, o da higiene e da limpeza, e para o de construção civil entre outros (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2005). Embora as inúmeras possibilidades de aplicação do plástico em diversos produtos e segmentos de negócios tenham tornado o setor do plástico um dos mais dinâmicos e importantes da economia, as indústrias de transformação do plástico enfrentam muitas dificuldades para sobreviver e competir nesse novo cenário de negócios, sendo necessário reavaliar antigas estratégias e utilizar estratégias mercadológicas alternativas.

Para ajustar-se a essa nova realidade, as indústrias da transformação do plástico filiadas à AMPLAST têm buscado desenvolver ações de caráter coletivo e cooperativo, como uma forma de obter maior competitividade, adotando o associativismo como uma estratégia alternativa para atingir esse objetivo.

O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias mercadológicas utilizadas por cinco empresas filiadas à AMPLAST e quais as influências do associativismo sobre essas estratégias.

Existe uma grande quantidade de estudos acerca do tema na última década, porém esse crescimento não assegurou uma acumulação clara de conhecimento e nem uma consolidação conceitual (OLIVER; EBERS, 1998). Klotzle (2002), por exemplo, aponta a ausência de um referencial teórico consistente sobre alianças estratégicas no Brasil. Há alguma ambiguidade 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 a 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, entretanto somente nos últimos anos é que se tem 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; REYES, 2008).

Não foi localizado nenhum artigo relacionando o associativismo com as estratégias mercadológicas da indústria transformadora do plástico, de forma que este trabalho visa contribuir com o preenchimento dessa lacuna.

O trabalho está dividido em seções. A seção 1 trata da introdução do assunto; a seção 2 é constituída pelo referencial teórico utilizado e a seção 3 apresenta um panorama do mercado do plástico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS**

O associativismo é um tipo particular de aliança estratégica, o qual pode ocorrer entre diferentes empresas. As alianças estratégicas podem ocorrer de diversas formas: entre grandes empresas, em alianças horizontais e com alianças verticais. Este trabalho enfocará a das redes de cooperação, em particular o associativismo.

Embora somente nos últimos anos tenha aumentado sua importância do ponto de vista da prática e do acadêmico, o tema não é novo e desde 1950 ocupa 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 descrever-se as organizações contemporâneas. Embora o termo tenha sido tipicamente usado para descrever padrões das organizações, frequentemente tem sido utilizado de forma normativa, defendendo o que as organizações deveriam ser, se desejassem tornar-se competitivas em um ambiente de negócios competitivo.

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; 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, em que 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 poder ser encontrada entre pessoas egoístas. Logo, a cooperação entre indivíduos não altruístas nasce da compreensão de que somente atuando em conjunto é possível alcançar-se 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; 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 de que sejam pessoas racionais e centradas nos próprios interesses. O autor, no entanto, questiona essa ideia, 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, as quais apresentam vantagens tais como possibilidades de configuração mais complexa e 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, descentralização das empresas e sua organização em redes, aumento da

concorrência global, integração global dos mercados financeiros e conexão de segmentos mundiais da economia em um sistema interdependente que funcione 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 a produção flexível; a crise da grande empresa e a flexibilidade das PMES 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, na qual/em que a competitividade está sendo cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas (FLEURY; FLEURY, 2003).

## **2.2 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS EM REDE**

Segundo Hitt et al (2005, p. 384), “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”. Para os autores, ao utilizarem 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 levar 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 na/para a colaboração entre os sócios.

Os autores concluem que a confiança passa a ser vista como um importante ativo estratégico nas alianças, podendo ser considerada 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.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DAS REDES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

A estratégia em rede pode ser considerada um assunto de grande importância para as PMES, as quais em geral apresentam dificuldades – tais como obter melhores preços nas compras de matérias-primas, diminuir custos em diversas atividades ou ainda ter acesso a novas tecnologias – ,para concorrer em um ambiente competitivo ao extremo. Tais percalços dificilmente desaparecerão, entretanto podem ser minimizados ou neutralizados pela ação coletiva das PMES. A partir do momento em que as PMES 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 dificilmente alcançáveis individualmente. Vista de uma perspectiva estratégica, a configuração em rede passa a ser um meio para alcançar-se um fim (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A formação e o desenvolvimento das redes têm ganhado relevância tanto para os países industrializados quanto para os emergentes, sendo considerados uma importante tendência do processo de reestruturação industrial, e a experiência recente de vários países considera que as PMES 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 PMES no novo cenário de competição globalizada, ressaltando que somente o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva. Balestrin e Vargas



(2004) também confirmam a importância da estratégia em redes para as PMES, 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 PMES foram poucos.

## 2.4 CONCEITOS DE ASSOCIATIVISMO

As alianças estratégicas e as 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. A grande diferença, porém, está no fato de ser uma estratégia adotada principalmente pelas PMES e de caracterizar-se 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 atingirem objetivos comuns, os quais não poderiam ser alcançados pela atuação individual de cada um. Está ligado à ideia básica de que quando duas pessoas ou organizações fazem uma aliança e juntam suas forças, umas e outras se tornam mais fortes, obtendo-se com isso um ganho mútuo. 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 sua origem no Brasil principalmente pela criação das Centrais de Compras pelo ramo varejista, possibilitando a esses a compra de produtos com preços mais baixos. Com isso, os varejistas associados podem elevar 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 PMES que não utilizam o associativismo, além de aumentar seu poder de barganha ante 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 seu funcionamento, identificar 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 PMES no Brasil, principalmente os empreendedores do segmento de PME, uma vez que o associativismo pode tornar-se, em alguns casos, a tábua de salvação para o seu negócio.

Além dos empresários de PMES, o SEBRAE considera o associativismo uma oportunidade para os municípios poderem 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 e o aumento da renda per capita e da arrecadação. A configuração em rede permite aos seus associados alcançar objetivos estratégicos que dificilmente seriam atingidos individualmente (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 203).

## 2.5 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 que 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 suas origens teóricas nos trabalhos de dois autores no início do século XIX, Robert Own (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. 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, em que 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 encontra-se 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 a ele na América Latina teve origem no Brasil, com a criação do Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Estado de São Paulo (ZURITA, 2007).

De acordo com o Guia do Associativismo (ABRAS, 2008), apesar de as 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 expandir-se 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. Essas 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 as 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).

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 de 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 a respeito do tema, sob pena de ficarem alheios a uma estratégia de negócios que pode significar a diferença entre a sobrevivência ou a extinção de sua organização.

Apesar de não ser um fenômeno recente no mundo e no Brasil, somente nos últimos anos o associativismo ganhou força, surgindo como uma alternativa viável para as empresas de menor

porte conseguirem condições de competir em um mercado altamente competitivo (BNDES, 2000; LIMEIRA, 2003 apud GHISI, 2005).

## 2.6 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 o 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. 9).

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 PMES encontram uma série de dificuldades quando participam de ambiente muito competitivo, entre elas 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 e custos na exportação de produtos. (BALESTRIN; 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 Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST), formada por 44 pequenas indústrias de vestuário na Região Sul do Brasil, mostrou que os principais benefícios obtidos pelo associativismo foram 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; VARGAS, 2004, p. 220).

## 2.7 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 seu sucesso depende da capacidade de trabalhar em conjunto. Ribeiro (2006, p. 100) aponta os principais cuidados que devem ser tomados ao se estabelecer uma aliança:

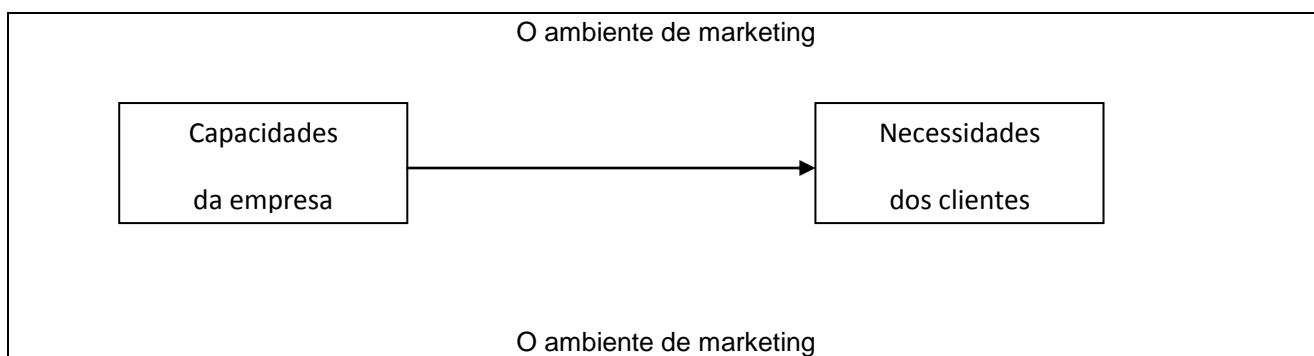
- Pode haver uma diminuição no controle, e obter consenso pode ser demorado e oneroso (COSTA, 2003; PITTS; LEI, 2003; WALKER, 2004).
- O direcionamento estratégico pode ser mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004).
- A identidade organizacional pode enfraquecer, pois a identidade de cada organização pode fundir-se com aquela criada pela aliança (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).
- As competências internas e o conhecimento intelectual podem ser transferidos para o concorrente (HILL; JONES, 1998; FITZPATRICK; 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 e unificação/padronização das promoções (LUKIANOCENKO, 2007).

## 2.8 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 2.8.1 CONCEITOS DE MARKETING

Uma estratégia empresarial para ser eficaz precisa ser guiada pelo mercado, uma vez que é ele que 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 de suas potencialidades e de seus riscos (REIS, 2006). A ideia 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 1**– O ambiente de marketing  
Fonte: McDonald (2004, p. 5).

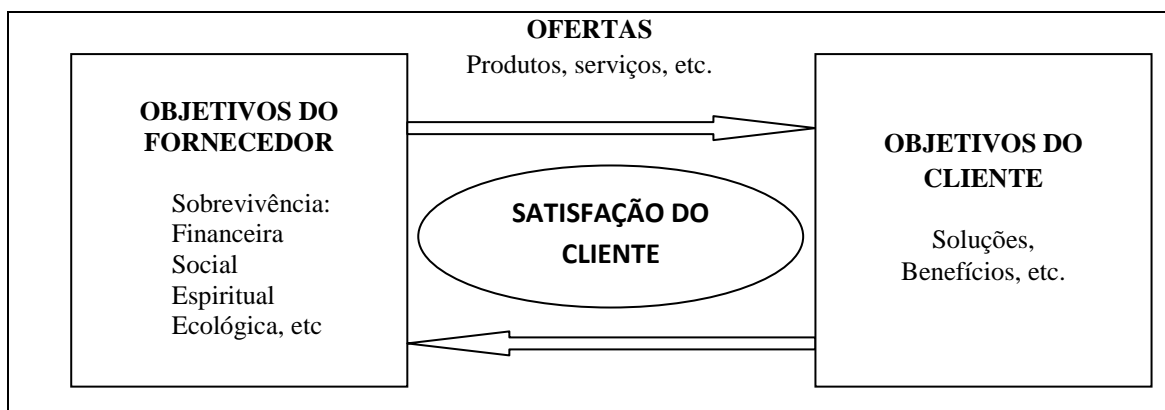
A administração estratégica de mercado utiliza contribuições conceituais e metodológicas de diversas disciplinas. Por sua própria natureza, o marketing ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado, e seus diversos conceitos e ferramentas têm o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas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

Existem duas noções importantes a respeito do que é o marketing. Uma é a ideia de que marketing é um processo gerencial, ou seja, são todas as atividades que a empresa executa em seu esforço de ajustar sua oferta ao que o mercado deseja. A outra noção enxerga marketing como uma filosofia empresarial ou conceito de marketing, que são ideias 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, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Quando se fala de conceito de marketing como uma filosofia empresarial, o cliente é considerado um elemento de importância fundamental. Assumindo que a concorrência acontece num mercado dinâmico e competitivo, as empresas terão de 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 ela forneça produtos e serviços que satisfaçam os clientes. O atendimento desse objetivo é que permite à empresa atingir outras metas tais como sua sobrevivência, o lucro e a realização de outros objetivos sociais.



**Figura 7: Intercâmbios Mutuamente Benéficos**

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

## 2.8.2 DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para Gracioso (1997, p. 159), existem dois elementos fundamentais que uma empresa deve observar ao montar 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 a fim de conquistá-lo e ter um posicionamento bem sucedido. A empresa empenha-se em ser capaz de atender às expectativas do segmento escolhido antes, ou melhor, do que os concorrentes. Para isso, a empresa precisa definir (GRACIOSO, 1997, p. 160):

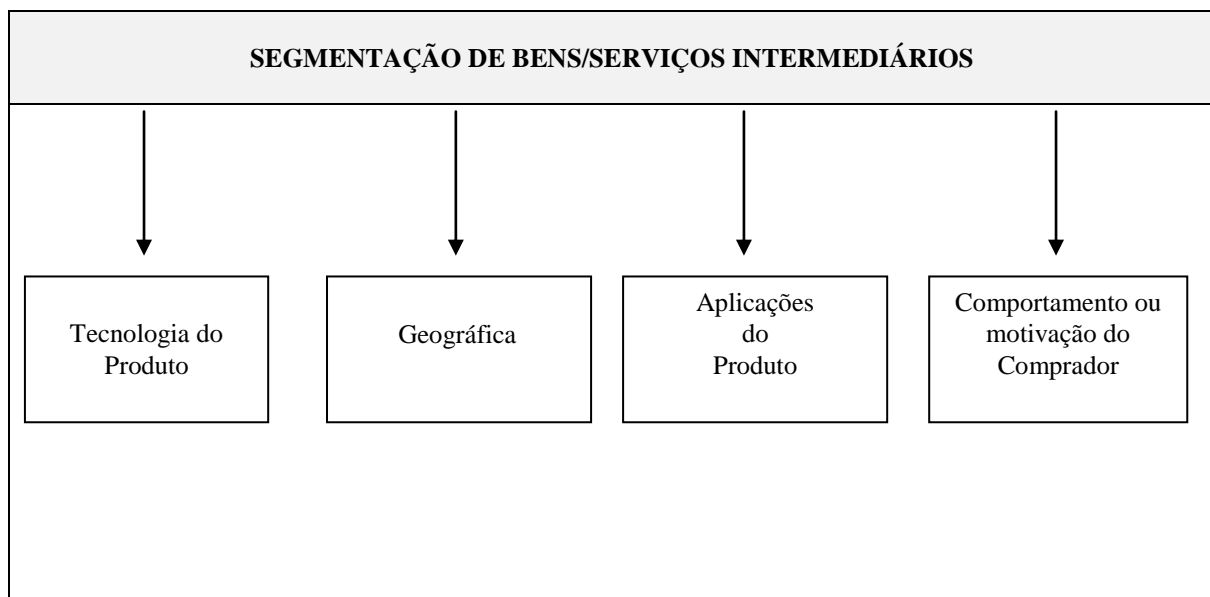


- a quem vai servir: estabelecer/determinar qual é o seu público-alvo, um nicho ou um segmento de mercado.
- como vai servir: trata-se da gestão do composto de marketing, isto é, estabelecer quais serão as características do produto ou o serviço, qual será o preço, como serão feitas a distribuição e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

Gracioso (1997) destaca a importância da estratégia de segmentação e concentração para o pequeno empresário, considerando-a como a razão do sucesso de praticamente 100% dos pequenos empresários. Gracioso (1997, p. 160) ressalta ainda que o pequeno empresário deve considerar a estratégia de marketing essencialmente como uma estratégia de segmentação e concentração, apresentando os principais tipos de segmentação (vide Quadro 1 e Figura 3):

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE PRODUTOS DE CONSUMO				
Geográfica	Demográfica	Posturas	Comportamento	Benefícios
<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>

**Quadro 1** – Segmentação de produtos e serviços destinados ao consumidor  
 Fonte: Gracioso (1997, p. 160).



**Figura 3** – 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 outro, 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).

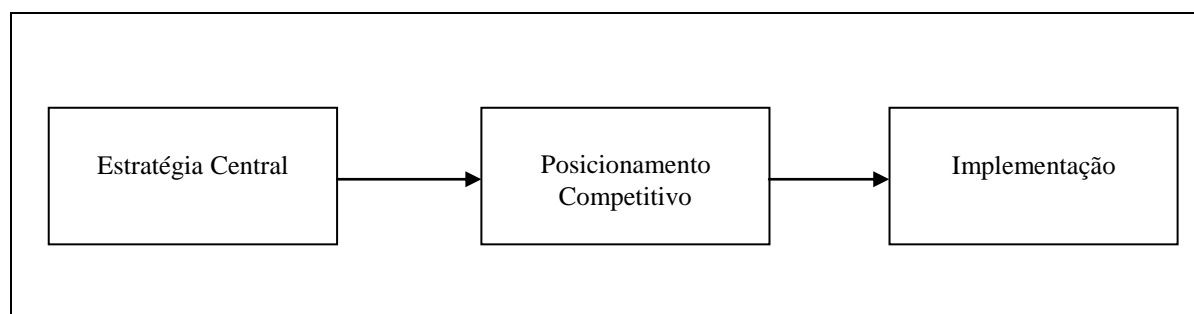
Após a escolha do segmento e da definição do posicionamento, a empresa precisa montar seu composto de marketing, ou seja, combinar os seguintes elementos: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação. A combinação desses elementos determina como a empresa irá servir seu mercado e como vai promover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

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: 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>

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

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; SAUNDERS, 1996, p. 35).



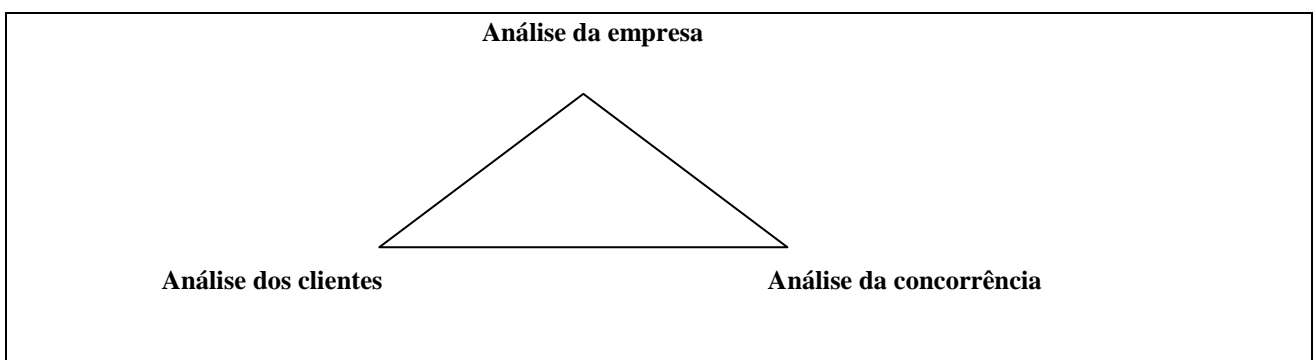
**Figura 4** – Processo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing

Fonte: elaborada pelo autores.

A análise estratégica de mercado envolve a análise externa, a análise interna e a identificação e a seleção de estratégia (AAKER, 2001). O estabelecimento de uma estratégia central possui três elementos principais (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 37):

- Definição da finalidade ou da missão do negócio.
- Análise do perfil e das capacidades da empresa, isto é, de seus pontos fortes e fracos.
- 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; SAUNDERS, 1996): a análise da empresa, dos clientes e da concorrência.



**Figura 5** – Os três Cs da estratégia C's

Fonte: adaptada 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 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, as quais 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 na **ineficácia/inaptidão** de concorrentes para atender às demandas atuais. As ameaças podem surgir devido à incapacidade da empresa em perceber alterações no mercado e às 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 dos 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 com quais a empresa conseguirá atingir seus objetivos de curto e de longo prazo (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Na criação do posicionamento competitivo, a empresa faz uma declaração dos mercados-alvo (em que 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. Essa escolha deve, ainda, 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; SAUNDERS, 1996).

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

### 2.8.3 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 e 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).

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
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>				

**Quadro 3** – Variáveis de diferenciação

Fonte: Kotler (2000, p. 310).

#### 2.8.4 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 tornou-se necessário em função do volume excessivo de informações a 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 de a propaganda conseguir uma comunicação efetiva com seu público-alvo. Para que essa comunicação seja bem sucedida, ela precisa ter contato com a realidade. A realidade que realmente interessa, porém, 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; TROUT, 2002).

Para Ries e Trout (2002) 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” (RIES; TROUT, 2002, p. 2). 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 ideia de um clube exclusivo.

Kotler (2005) destaca que uma questão importante na diferenciação e no posicionamento é que estabelece quantas diferenças devem ser feitas num produto. As respostas variam desde aquelas que defendem o posicionamento de apenas um benefício central àquelas 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 o de diluir o poder da marca e enfraquecer o posicionamento e sua credibilidade.

### **3 O MERCADO DO PLÁSTICO**

O setor de transformação do plástico é caracterizado por grande variedade e heterogeneidade de empresas, o que indica a existência de amplas opções de aplicação do plástico e de nichos de atuação para as indústrias do segmento. Se as oportunidades são muitas, as 8.000 empresas existentes no segmento mostram que a concorrência também é grande.

Em 2007, o faturamento bruto da indústria no Brasil foi de U\$ 18,698 bilhões, correspondendo a 1,61% do PIB; o segmento possuía em torno de 8.000 empresas, empregando 317.232 trabalhadores (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PLÁSTICO, 2010). Esses dados mostram a relevância econômica do setor para o país.

As indústrias transformadoras do plástico estão inseridas na cadeia da indústria petroquímica, formada por poucas e grandes empresas com grande concentração de mercado. Enquanto a indústria petroquímica é um setor forte e desenvolvido no Brasil, a indústria dos transformadores de plástico é considerada o elo fraco da cadeia do plástico (PADILHA, 2008).

Formado predominantemente por micros, pequenas e médias empresas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PLÁSTICO, 2010). Uma das características do setor é sofrer pressão tanto do lado de seus fornecedores – indústria petroquímica – quanto do lado de seus compradores como a indústria automobilística, a alimentícia, a farmacêutica e a de cosméticos. (PADILHA; BOMTEMPO, 1999).

Além disso, inseridas num contexto de competição global, além de disputar mercado com seus competidores locais, as empresas da indústria do plástico têm de enfrentar também a concorrência de produtos estrangeiros, sendo crescente a presença de produtos asiáticos.

Estudos indicam que as empresas de terceira geração da indústria petroquímica possuem um nível de inovação, capacitação tecnológica e gerencial baixo. Com a intensificação da competição, as empresas precisam de programas visando aumentar as suas habilidades de aprendizagem e de capacitação tecnológica (BRIGHIROLI, 1999); capacitação empresarial e gerencial para se ajustar a um mercado cada vez mais globalizado e exigente quanto à qualidade e inovação (FLEURY; FLEURY, 2000). Portanto, apesar de existir um mercado amplo e crescente para os produtos do plástico, não tem sido fácil para as pequenas e médias empresas sobreviver e ser competitivas nesse mercado.

Nos últimos anos, as estratégias coletivas têm sido escolhidas por muitas pequenas e médias empresas como uma forma de se tornarem mais competitivas, para sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo. Dentro das várias opções de estratégias de cooperação existentes, tem havido uma opção crescente pelo associativismo. Essa foi a opção que as indústrias moldadoras de plástico filiadas à Associação dos Moldadores de Plásticos do Estado de São Paulo (AMPLAST) escolheram para desenvolver suas estratégias coletivas.

Além das próprias empresas do setor, o também o governo e as empresas da indústria petroquímica têm percebido a importância e a necessidade de fortalecer a indústria de transformação do plástico.

Embora o setor da Petroquímica no país seja forte e concentrado em poucas empresas, a realidade é que mesmo essas empresas dependem da indústria de transformação do plástico para escoar seus produtos. Percebendo o aumento da competição mundial na indústria de transformação

do plástico, em particular o avanço dos chineses, a própria indústria petroquímica brasileira tem procurado formas de desenvolver e fortalecer a indústria dos transformadores do plástico. Um exemplo disso é o Arranjo Produto Local – APL – da região do ABC Paulista, onde as grandes indústrias da petroquímica estão unindo esforços com as empresas locais, universidades e o poder público local, a fim de fortalecer a indústria do plástico (VELÁSQUEZ, 2007). Outro exemplo é o APL do plástico da Bahia (APLPLÁSTICOBÁHIA, 2010).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMPLAST

A 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 Mário Amato, SESI, CEETPS e FATEC.

Foi possível constatar que essas iniciativas são voltadas para desenvolver capacitação tecnológica e gerencial do setor. Em contrapartida, elas têm 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 empresas que estão participando ativamente dos programas.

ENTIDADE	AÇÕES
SEBRAE/SP	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Projetos de desenvolvimento tecnológico;</li><li>▪ Cursos de gerenciamento.</li><li>▪</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><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 4** – Ações desenvolvidas pela AMPLAST

Fonte: Elaborado pelos autores.

Das 37 empresas listadas no site da AMPLAST, apenas 10 não possuem site na internet. Pelas informações disponibilizadas pelas empresas que possuem site, 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 – que é multinacional, atuando em mais de vinte países – todas são empresas genuinamente nacionais. Das nacionais, apenas três 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 apresenta 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 ter certificados de qualidade e 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, em alguns casos, para lojistas.

#### 4 METODOLOGIA

No presente estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, pois o objetivo foi investigar os possíveis impactos do associativismo nas estratégias mercadológicas empregadas pelas indústrias moldadoras de plástico associadas à AMPLAST. Essas empresas estão buscando obter vantagens estratégicas por meio de uma aliança baseada no associativismo.

Essa pesquisa utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa. A escolha do método do estudo de caso pode ser o recurso adequado, 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).

Para Boyd Junior e Westfall (1978), o método do estudo de caso é a análise intensiva de um número relativamente pequeno de casos; 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; 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, os de material de construção, o de material escolar e o de 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 aos interesses acadêmicos sobre o assunto quanto aos da prática empresarial.

Boyd Junior 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.

Foi utilizado 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 Junior e Westfall (1978), uma vez que três empresas apresentaram algumas características em comum, sendo mais conveniente e lógico fazer sua análise em grupo. 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 selecionadas cinco empresas que fazem parte da AMPLAST. Inicialmente foi escolhida uma das empresas cujo 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.

Tendo em vista as características do trabalho e a disponibilidade do pesquisador, esse levantamento utilizou a entrevista e o questionário estruturado como seu principal método de coleta de dados, além de utilizar-se da busca de informações por meio de documentos e registros a respeito do tema e do problema que estão sendo pesquisados. 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 de suas próprias empresas e de seus concorrentes e verificação da percepção dos empresários quanto à principal vantagem de ser associado à AMPLAST. Os valores da escala foram definidos de forma arbitrária, e para fins de análise e interpretação os valores foram classificados da seguinte forma: de 0 (zero) até 4 (quatro) foi considerado um grau de exigência baixo; de 5 (cinco) até 7 (sete), um grau de exigência médio; e acima de 7 (sete) um grau de exigência alto. Embora esses valores tenham sido definidos de forma arbitrária, são de fácil compreensão, pois são bastante similares aos critérios de notas utilizados no sistema educacional brasileiro.

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

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

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

A segunda empresa fornece soluções para o desenvolvimento de produtos termoplásticos para diversos segmentos, tais como automobilístico, alimentício, eletroeletrônicos, linha branca, cosméticos, telecomunicações, higiene e limpeza, máquinas e tratores. Essa 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, (se forem nome próprios, voltar à forma original) 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 são a fabricação e o desenvolvimento de produtos termoplásticos para diversos segmentos de mercado ou para alguns segmentos específicos. Todas fazem parte da chamada terceira geração da cadeia petroquímica.

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

## **5 RESULTADOS 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, em seus sites. As empresas são identificadas pelas siglas **Vg, Pr, In, MI e PI**, a fim de manter sua confidencialidade. São apresentados a seguir os resultados obtidos.

#### **Dados gerais:**

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



**Tabela 1** – 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: elaborada pelos autores.

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 se enquadra na classificação de média empresa (de 100 a 499 pessoas). As cinco representam o perfil da associação, cujos associados são formados basicamente por micros, pequenas e médias empresas.

A Tabela 1 mostra que todas as empresas entrevistadas apresentam um tempo de existência entre 14 e 39 anos, indicando longa experiência e capacidade de sobrevivência em seu mercado. Com isso, pode-se constatar que não são empresas iniciantes arriscando-se em uma 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), em que 59,9% encerram suas atividades nos primeiros quatro anos de existência.

**Favor dar nota de 0 (exigência mínima) a 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) a 10 (exigência máxima). Os resultados são mostrados na Tabela 2.

**Tabela 2** – Notas atribuídas às exigências máximas e mínimas dos clientes

<b>Empresa</b>	<b>Nota_cliente Preço_baixo</b>	<b>Nota_cliente Qualidade_produto</b>	<b>Nota_cliente Prazo_pagto</b>	<b>Nota_cliente Prazo_entrega</b>	<b>Nota_cliente Assistência_técnica</b>	<b>Média empresa</b>
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
MI	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
PI	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: elaborada pelos autores.

A percepção das empresas a respeito do grau de exigência dos clientes varia bastante. Apenas duas delas 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 ele 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, ao prazo de entrega e ao preço baixo, menos exigentes quanto aos quesitos prazo de pagamento e assistência técnica.

**Questão 13** – Favor dar **nota de 0 (exigência mínima) a 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) a 10 (exigência máxima). Os resultados estão na Tabela 3.

**Tabela 3** – Notas atribuídas às exigências mínimas e máximas às estratégias das próprias empresas

Empresa	Capacitação Tecnológica	Redução Preço	Ampliação Crédito	Qualidade Produto	Certificação ISSO	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
MI	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	8,00	9,43
PI	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

NR: Não respondeu.

Fonte: elaborada pelos autores.

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).

**Favor dar nota de 0 (exigência mínima) a 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) a 10 (exigência máxima). Os resultados estão na Tabela 4.

**Tabela 4** – 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

NR: Não respondeu.

Fonte: elaborada pelos autores.

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 5** – 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: elaborada pelos autores.

Comparando-se as notas, percebe-se que de modo geral as empresas pesquisadas avaliaram mais positivamente suas próprias estratégias do (optativo) que as dos concorrentes, sendo que apenas nos quesitos redução de preço, ampliação do crédito e propaganda em revistas especializadas receberam notas inferiores. Como principais benefícios em pertencer à AMPLAST, foram citados: conseguir uma maior união das empresas, eliminar a clandestinidade, obter suporte jurídico e ter acesso à informação.

## 6 CONCLUSÃO

**O primeiro objetivo específico** foi investigar a percepção dos empresários do setor sobre as ameaças e as 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 e 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 na Tabela 4,

verificaram-se uma conscientização e uma preocupação por parte das empresas com as potenciais ameaças para seus negócios. Foi constatado, porém, 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 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 no ambiente de negócios atualmente. Houve uma unanimidade maior na questão da alta carga tributária e da rotatividade de pessoal. Com relação à elevada carga tributária – exceto pela empresa **Vg** – todas as demais consideraram essa situação como uma ameaça a seus negócios. Já o item que se refere à 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 à entrada de produtos asiáticos, três empresas – **Vg, Pr e Pl** – consideraram isso como uma ameaça, ao passo que as empresas **In e MI** não consideram a entrada de produtos asiáticos como um perigo.. 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 negativo em US\$ 646 milhões, com o volume das importações aumentado de 230 mil toneladas em 2000 para 411 mil toneladas em 2007 (ABIPLAST, 2007). As ameaças listadas, os juros altos, a elevada carga tributária e a 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. Essas condições estruturais, no entanto, podem tornar essas empresas menos competitivas para enfrentar suas concorrentes de outras nações que tenham um ambiente econômico mais favorável, pois essas podem ter menores custos e tornar-se mais competitivas.

Um dos objetivos da AMPLAST é atuar institucionalmente, visando defender os interesses de seu segmento de negócios. Nesse sentido, 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 sua competitividade, tornando-as mais fortes para enfrentar a ameaça de concorrentes internos e externos.

Com relação às oportunidades para o setor, conforme Tabela 3, 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 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 o 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 preocupar-se em ter uma estratégia que ajudasse a reduzir seus custos e em ter condições de melhorar seus preços, a fim de ficar em condições de enfrentar uma possível concorrência dos produtos asiáticos, os quais 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 dessa empresa, todos os quesitos da questão 12 – principais ameaças do setor – são relevantes. Embora ela afirme que seus clientes são altamente exigentes quanto a preço e qualidade, suas respostas 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 às necessidades do mercado interno e de desenvolvimento de novos produtos. Não é possível, todavia, 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/for alta, a empresa considerou/considera como fraquezas 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 ao mercado.

Para a empresa **MI**, o crescimento do mercado interno e o lançamento de novos produtos foram vistos como uma oportunidade. Como ameaças foram citados os juros altos, a elevada carga tributária e a variação cambial. Considerando que a empresa possui boa capacidade tecnológica, certificação de qualidade ISO e alta qualidade em seus produtos, pode-se considerar que ela tem utilizado estratégias mercadológicas suficientes para atender de forma satisfatória ao 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, na certificação de qualidade ISO e na redução de preço. Como considerou seus clientes exigentes em qualidade e em preço, pode-se deduzir que a empresa não tem desenvolvido uma estratégia mercadológica suficiente para atender a contento a seu mercado.

O **segundo objetivo específico** foi identificar 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 suas estratégias adotadas, apresentadas no Quadro 6, bem como se estão gerando algum tipo de vantagem competitiva e se estão alinhadas com suas competências e com as necessidades do mercado.

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.		

**Quadro 6** – Estratégias de marketing utilizadas pelas empresas

Fonte: elaborado pelos autores.

Embora todas as empresas pesquisadas destaquem a importância da qualidade em seus produtos, apenas três delas – **Pr, Vg e MI** – atribuíram uma nota alta a 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, uma vez que na prática suas estratégias são baseadas na qualidade de produto, condição necessária para uma estratégia baseada na diferenciação. Duas empresas – **In e Pl** – atribuíram notas baixas a suas estratégias de qualidade de produto e de capacitação tecnológica. Desse modo, 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 ajustar-se a 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 têm basicamente duas opções estratégicas: uma proposta de diferenciação ou uma de baixo custo. As empresas **Pr e MI** fornecem para poucos clientes industriais, os quais geralmente impõem a seus fornecedores altas exigências e padrões de qualidade. Com isso, suas estratégias estão ajustadas às exigências do mercado (GRACIOSO, 1997; MCDONALD, 2004; REIS, 2006), 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 a suas próprias estratégias quanto às de seus concorrentes. As duas empresas, contudo, 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).

Dessa maneira, 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 elas atribuíram a 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 a suas estratégias quanto às de seus concorrentes, além de insuficientes ante a 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, as duas empresas não estão gerando valor para os clientes, uma vez que confirmam 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 estratégias adotadas, é possível atender parcialmente a esse objetivo. Na Tabela 6, 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 6** – Comparação das competências entre as empresa

	EMPRESAS				
Características	Pr	In	Pl	Vg	MI
<b>Percepção das empresas quanto às exigências dos clientes</b>					
Preço baixo	10 (alta).	6 (média)	6 (média)	5 (média)	10 (alta)
Qualidade produto	10 (alta).	8 (alta)	8 (alta)	9(alto)	10 (alta)
<b>Notas às estratégias utilizadas pelas próprias empresas</b>					
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 forma 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 sua estratégia em qualidade, e de média para baixa a certificação de qualidade e a capacitação tecnológica, ou seja, isso indica que as competências das 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 a 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 às necessidades das empresas pesquisadas. Na pesquisa, não foi possível identificar resultados já alcançados. Pelas respostas das empresas, suas expectativas em relação à AMPLAST variam bastante, porém os quesitos treinamento de colaboradores, acesso à informação e obtenção de consultoria apresentaram 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 AMPLAST. Embora não tenha sido possível identificar os resultados que as empresas já alcançaram em função das ações realizadas pela AMPLAST, 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 da 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 ao desenvolvimento de competências tecnológicas e gerenciais de seus associados e de que são justamente esses aspectos que a literatura aponta como uma necessidade do setor, é de se esperarem 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 apontam 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 Associação Brasileira da Indústria do Plástico (ABIPLAST) – a quantidade de indústrias é muito grande –, a AMPLAST entende que em função de o setor ter muitas empresas e diversos segmentos, cada um com suas peculiaridades e necessidades específicas, torna-se difícil atender ao interesse de todos. Dessa modo, a AMPLAST acredita poder defender melhor os interesses de seus associados junto à 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.

## **6.1 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. Devido, porém, 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, 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 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, podem ser feitos 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 e 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 esses 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 e, 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**

ANTUNES, A. (Coord.). O futuro da indústria de transformados plásticos: embalagens plásticas para alimentos. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2005.

APL DE TRANSFORMAÇÃO DE PLÁSTICOS. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.aplplasticobahia.com.br>>. Acesso em 18 jan. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PLÁSTICO. Perfil da indústria brasileira de transformação de material plástico 2007. Disponível em: <<http://www.abiplast.org.br>>. Acesso em 10 jan. 2010.

BRAGHIROLI, M. L. S. Capacidade e aprendizagem tecnológica na terceira geração da indústria petroquímica. 1999. 120 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Capacitação competitiva da indústria de transformação de plástico. Revista Polímeros, São Carlos, v. 10, n. 3, p. 4-10, 2000.

GOVERNO DA BAHIA. Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação. Plano de desenvolvimento do APL de transformação de plásticos da Bahia. Salvador: SECTI, 2008.

PADILHA, G. 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.

PADILHA, G. M. A.; BOMTEMPO, J. V. A inserção dos transformadores de plásticos na cadeia produtiva de produtos plásticos. Revista Polímeros, São Carlos, v. 9, n. 4, p. 86-91, 1999.

VELÁSQUEZ, J. A petroquímica do País desenvolve produtos e adota ações de sustentabilidade. Gazeta Mercantil, São Paulo, 30 jul. 2007.

## MARKETING STRATEGIES AND ASSOCIATIONS IN THE PLASTIC INDUSTRY

### ABSTRACT

Micro, small and medium companies are mostly in the business world. It is estimated that about 90% of them make up this world competing with large national and international companies. In this context, micro, small and medium companies play a key role in economic and social development. Involved in an environment which is not very stable, it appears the figure of the administrator, leader and even business cooperation, so that together they may face a market increasingly bitter and competitive. Researches with micro, small and medium-sized companies in the molders are justified by the fact that they can compete equally in the market by creating greater competitiveness for the sector, i.e., create competitive advantage for the segment and strengthen the market. Another important aspect that justifies the research is that micro, small and medium companies can better serve limited or typically fragmented market if compared to large organizations. It also finds ways to help better understand and help not only the survival, but also the growth of micro, small and medium companies. This paper aimed at identifying the marketing strategies used by five companies affiliated to AMPLAST, and what influences the association of such strategies. Based on a study of multi-cases for field research, we selected five companies in the molding of plastic located in the east of São Paulo. Although it was not possible through this research to get results that identified the companies that have already achieved on the basis of actions taken by AMPLAST, its strategic direction focused on technological and managerial training for its associates will meet the needs of the sector described in the literature.

**Keywords:** Micro; Small and Medium Companies; Marketing; Strategy; Networks; Associations and Positioning.

---

Data do recebimento do artigo: 04/08/2009

Data do aceite de publicação: 08/10/2009