

**A SUSTENTABILIDADE E A INTEGRAÇÃO VERTICAL COMO  
FATORES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO  
DAS UNIDADES DE NEGÓCIO DE UM GRUPO INDUSTRIAL  
BRASILEIRO**

***SUSTAINABILITY AND VERTICAL INTEGRATION AS COMPETITIVE  
ADVANTAGE GENERATOR FACTORS: THE CASE OF BUSINESS  
UNITS OF A BRAZILIAN INDUSTRIAL GROUP***

**DANIELI ARTUZI PES BACKES**

Doutoranda em Administração pela Uninove. Professora Adjunto I do Departamento de Administração da UFMT. Leciona e possui interesse nos seguintes temas: Estratégia, Gestão Ambiental, Gestão Pública, Ensino Superior.

**MARIANA AMICUCCI ALMEIDA DE MANGABEIRA**

Doutoranda em Administração pela Uninove. Professora Adjunto I do Departamento de Administração da UFMT. Leciona e possui interesse nos seguintes temas: Estratégia, Gestão Ambiental, Gestão Pública, Ensino Superior.

**RESUMO**

Diante da globalização e forte expansão comercial vivenciada pelas empresas nas últimas décadas, a integração vertical das unidades de negócio é uma forma estratégica de vantagem competitiva. Da mesma forma, a sustentabilidade vem agregando valor e se colocando como diferencial no sucesso dos empreendimentos. Com o objetivo de analisar a integração vertical das unidades de negócio do grupo Maxvinil dedicadas à reciclagem e a fabricação de pré-formas e embalagens plásticas foi realizada verificação empírica em duas organizações pertencentes ao grupo, situadas no município de Cuiabá-MT. Por meio da aplicação do método exploratório-descritivo com base no estudo de caso, utilizando-se de entrevistas, visita *in loco* e observação direta para a coleta de dados, foi possível constatar que o grupo obteve boa vantagem competitiva ao implantar a integração vertical entre as duas organizações. A análise

---

considerou também a adesão às práticas sustentáveis, onde se pôde perceber a presença da responsabilidade ambiental e social das empresas, desenvolvidas por meio de suas ações. Incorporando as práticas sustentáveis às decisões estratégicas, o grupo consegue agregar valor à marca, garantindo competitividade não só no mercado mato-grossense, como em praticamente todo mercado brasileiro, atendendo às regiões sudeste, sul, centro-oeste e nordeste.

**PALAVRAS-CHAVE:** Vantagem competitiva, integração vertical, sustentabilidade.

### **ABSTRACT**

In the face of globalization and strong commercial expansion experienced by companies in recent decades, the vertical integration of business units is a strategic form of competitive advantage. Likewise, sustainability has been adding value and placing itself as a differential in the success of the projects. With the objective of analyzing the vertical integration of the Maxvinil group's business units dedicated to the recycling and manufacturing of plastic preforms and packaging, empirical verification was carried out in two organizations belonging to the group and located in the municipality of Cuiabá-MT. Using the exploratory-descriptive method based on the case study, using interviews, on-site visit and direct observation for data collection, it was possible to verify that the group obtained a good competitive advantage by implanting vertical integration between the two organizations. The analysis also considered adherence to sustainable practices, where it was possible to perceive the presence of environmental and social responsibility of the companies, developed through their actions. Incorporating sustainable practices into strategic decisions, the group is able to add value to the brand, guaranteeing competitiveness not only in the Mato Grosso market, but also in practically every Brazilian market, serving the Southeast, South, Midwest and Northeast regions.

**KEYWORDS:** Competitive advantage, vertical integration, sustainability.

## **INTRODUÇÃO**

O mercado é influenciado pelo contexto social, político e econômico do período histórico. Alguns anos atrás a motivação do mercado era a produção em larga escala para atender a uma grande demanda de consumidores sem grandes exigências. Progressivamente foi se alterando para uma produção mais especializada com o intuito de atender as necessidades particulares do mercado, ocorreu segmentação e a produção individualizada para mercados distintos. Atualmente muito além da produção especializada, torna-se imperativa uma produção estratégica que torne seu produto/empresa diferenciada e superior às demais, ocorrendo busca incessante por vantagem competitiva.

Para isso deve-se incorporar à cultura administrativa a ideia de que é necessário a cada dia adequar-se às novas tendências e evoluir para não ser superada pela concorrência. No passado somente as empresas pré-falimentares tinham interesse em reestruturar e inovar com o propósito de redução de custos. No entanto, atualmente deve-se considerar praticamente todos os fatores de interferência na economia constantemente e perante a totalidade das empresas, tendo em vista que ninguém está a salvo das mudanças do mercado.

A observação dos novos padrões competitivos estabelecidos nas últimas décadas despertou o interesse pela realização da presente pesquisa. Partindo da visão global com vistas a avaliar a aplicação na realidade local, já que a concorrência vai muito além do mercado local, iniciou-se um levantamento das empresas mato-grossenses que implementam algum tipo de estratégia competitiva, considerando inclusive a tendência mais recente, relacionada à adoção de práticas sustentáveis. Após identificação das empresas com bom nível de competitividade no estado de Mato Grosso, optou-se por estudar um grupo específico, o complexo Maxvinil, único grupo da capital do estado a adotar todas as estratégias esperadas para esse estudo.

Dessa forma, determinou-se a questão norteadora do estudo: Como as empresas do grupo Maxvinil atuam para se manterem competitivas perante as novas dinâmicas de mercado? Para responder à pergunta buscou-se analisar as estratégias utilizadas pelo grupo, como a integração vertical e a capacidade de implantar práticas sustentáveis, como meios para promover o sucesso de suas unidades de negócios, em

---

específico uma indústria de pré-formas e embalagens e uma indústria recicladora. Outros objetivos foram compreender a motivação que leva o grupo a investir em ações sustentáveis; avaliar a necessidade de atuação estratégica como fonte de vantagem competitiva e verificar como a integração vertical influencia na competitividade do grupo.

Este artigo é composto por cinco seções, a contar da presente introdução, sendo seguida pela fundamentação teórica, que trata da discussão em torno da vantagem competitiva, os diferentes tipos de estratégias, a sustentabilidade no mercado competitivo e a integração vertical como estratégia para a vantagem competitiva. As seções seguintes tratam dos procedimentos metodológicos, resultados e análise, e por fim, as conclusões.

## **2 A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA**

Diante da necessidade de desenvolver atributos que propicie as organizações melhores condições de competir no mercado em relação aos demais concorrentes surge o conceito da vantagem competitiva, que está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos (PORTER, 1989). Este é um processo complexo e pode decorrer de uma estratégia acertada, fruto da busca consciente por um diferencial.

As organizações nacionais precisam desenvolver as capacidades exigidas para concorrer em segmentos industriais cada vez mais sofisticados, onde a produtividade geralmente é maior. Uma economia superior é aquela que dispõe da capacidade de competir com sucesso em indústrias totalmente novas e sofisticadas (UTTERBACK, 1996).

Embora a atratividade de uma organização seja em parte reflexo de fatores sobre os quais a mesma tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha estratégica. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, como também tenta modelar este meio em favor da empresa. A vantagem competitiva, ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que assim, possa criar valor a seus atuais e

---

potenciais clientes (PORTER, 1989).

Os novos tempos trarão com eles novas maneiras de competir e as empresas de sucesso serão aquelas que adotarem antes diferencial competitivo e superarem todas as barreiras organizacionais, que em geral as impedem de fazer as coisas de forma diferente (GIBSON, 1998). Portanto, a vantagem competitiva baseia-se no valor criado pela organização sobre um produto que deve ser superior ao custo necessário para a fabricação do mesmo. Assim, uma estratégia competitiva determina se a rentabilidade de uma empresa será abaixo ou acima da média das demais indústrias, sendo que as empresas que se posicionam bem são capazes de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja moderada (PORTER, 1989).

Para continuar no jogo é preciso chegar onde os outros já estão, mas os vencedores, em última análise, são aqueles com capacidade de inventar jogos fundamentalmente novos, o que sem dúvidas pode vir de um diferencial estratégico (HAMEL, 1998). Ante o exposto é fato que futuro não será uma continuação do passado. Ele será uma série de descontinuidades e somente as empresas que fizerem algo em relação a essas rupturas é que terão chances de sucesso e sobrevivência no século XXI (GIBSON, 1998, p. 23).

Há dois tipos principais de vantagem competitiva decorrentes dos vários pontos fortes e fracos de uma empresa em relação a seus concorrentes, o baixo custo e a diferenciação. Esses dois fatores nada mais são do que o resultado ou a função de qualquer dos pontos fracos e fortes da organização (PORTER, 1999). Portanto, existem dois modelos precípuos de obter vantagem competitiva que aliado ao escopo de atividades de uma empresa levam a três diferentes estratégias buscando um desempenho acima da média em uma determinada indústria que são: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

a) Estratégia de custo

Na liderança de custo uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, e as fontes de vantagem competitiva de custo variam e dependem da estrutura de uma indústria em que a organização está inserida. Pode-se incluir neste quesito a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores. Um produtor de baixo custo deve

---

descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo possíveis e se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou próxima a ela (PORTER, 1989).

b) Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação é evidenciada quando uma empresa procura ser única em sua indústria e obtém isso por meio de alguns aspectos que são altamente valorizados pelos consumidores. Desta forma, seleciona as dimensões que foram consideradas importantes e através delas busca-se posicionamento singular no mercado para satisfazer as necessidades dos clientes finais. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores (PORTER, 1989).

Além disso, a lógica da estratégia da diferenciação exige que a empresa escolha atributos que sejam diferentes daqueles de seus rivais. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores (PORTER, 1989).

c) Estratégia de enfoque

A estratégia de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria através do processo de seleção de um segmento ou um grupo de segmentos e a adaptação da sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o responsável pelo enfoque procura obter vantagem competitiva em determinado segmento, muito embora não possua vantagem competitiva geral (PORTER, 1989).

Essa estratégia apresenta duas variantes, o enfoque de custo através do qual uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e o enfoque de diferenciação quando uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo, sendo ainda, que ambas as variantes se baseiam em diferenças entre os segmentos-alvo e outros segmentos na indústria. Portanto, uma vez que a organização determina seus objetivos de mercado, se deve buscar alguma estratégia que a diferencie perante o mercado e que conseqüentemente produza vantagem competitiva.

---

## 2.1 A INTEGRAÇÃO VERTICAL COMO FONTE DE VANTAGEM

A integração vertical (IV) é a combinação de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isso representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos (PORTER, 1989). Com a possibilidade de diferentes unidades de negócios se tornarem fornecedores de bens e serviços, a organização se depara com um conjunto de decisões que envolvem seu auto provimento ou aquisição de insumos de terceiros (HARRIGAN, 1985).

A IV é indicada quando a empresa não consegue adquirir os insumos na quantidade necessária e pelo preço mais vantajoso ou então quando não consegue comercializar a quantidade desejada de produtos pelo preço que maximize seus lucros, devido ao desequilíbrio de mercado decorrente de alguma falha ligada à determinação dos preços (MAC DOWELL; CAVALCANTI, 2013; PORTER, 1989). A esse respeito, Carlton (1976), relata que para na maioria dos mercados, os preços não se ajustam a todo instante do dia para manter o fornecimento e a demanda em equilíbrio, e as organizações nunca sentem que podem vender tudo ao preço que desejam, além de que a produção não pode ocorrer instantaneamente.

De outro modo, a integração vertical significa agregação de etapas ao processo de produção, incorporando fases intermediárias, que podem variar desde a fabricação da matéria-prima até a distribuição final ao consumidor. A integração é chamada “vertical para frente” quando a empresa busca integrar os processos em relação ao consumidor final e “vertical para trás” quando integra a produção em direção ao fornecimento de insumos, bens e serviços, passando a produzir o que antes adquiria de terceiros (SILVA, 1997).

As principais vantagens da IV são: a) redução de custos e despesas duplicadas (dependentes da tecnologia) por meio da eliminação de etapas; b) melhora da coordenação das atividades; c) eliminação de tarefas demoradas como por exemplo, cotação de preços, contratos de negociação, detalhamento de projetos; d) melhora do marketing e da inteligência tecnológica; e) impedimento de manutenção dos insumos,

---

---

serviços e mercados; f) oportunidades para diferenciação de produtos (com valor agregado); g) controle do ambiente econômico da empresa (poder de mercado); h) credibilidade para criação de novos produtos; i) criação de sinergias por coordenação (HARRIGAN, 1984).

Por outro lado, o autor apresenta as desvantagens da integração vertical, sendo elas: a) aumento de custos ou despesas para coordenação da IV; b) excesso de carga sobre a capacidade das plantas (dependentes de tecnologia); c) má coordenação da IV, que não gera sinergia; d) perpetuação de processos obsoletos; e) perigos competitivos; f) criação de barreiras de mobilidade para as firmas; g) perda de acesso de informações de fornecedores e distribuidores; h) sinergias superestimadas; i) integração dos gerentes antes de ajustar a maneira mais apropriada de fazer algo (HARRIGAN, 1984).

A inserção da IV nas organizações tem como razão principal a instabilidade do mercado competitivo. A integração vertical pode ser usada para ganhar, primeiramente um melhor marketing para a organização e inteligência tecnológica. Em segundo lugar, um controle superior do ambiente e em terceiro lugar, diferenciação vantajosa do produto que não pode ser replicada facilmente. Ao implantar a integração, a organização passa a possuir atributos desejáveis, como a facilidade de introduzir tecnologias socialmente e ambientalmente benéficas (CARLTON, 1976).

O sucesso para a integração vertical é determinado pelo quão integrada é a organização em um determinado período no tempo, quantos estágios de produção estão ligados neste processo, o quanto de cada tarefa é realizada internamente e qual forma o empreendimento deve possuir. A IV pode ser compreendida por meio de dois elementos, os benefícios internos e a postura competitiva da empresa. Os benefícios internos se referem ao índice de rentabilidade obtidos com a estratégia, ao passo que a postura competitiva se reflete na receptividade às mudanças de mercado e nível de vulnerabilidade em relação aos competidores (HARRIGAN, 2003).

Todavia, essa busca incessante por vantagem competitiva por meio de diferencial e domínio de mercado traz inúmeros prejuízos para o meio ambiente e para a qualidade de vida humana, surgindo uma necessidade de mudança nos processos organizacionais. Dentro desse mesmo ponto de vista é essencial notar que para criar uma vantagem competitiva duradoura deve-se pensar no futuro, o que atualmente



significa pensar em sustentabilidade e adesão a práticas mais limpas. Portanto, as organizações que não aderirem às características do mercado atual que envolve uma visão mais ampla e responsável em relação à problemática ambiental, certamente não conseguirão se manter competitivas.

## 2.2 A SUSTENTABILIDADE NO MERCADO COMPETITIVO

As organizações precisam se adequar à realidade atual e se tornarem ambientalmente responsáveis, ou “verdes” para sobreviver no mercado. Pois, apenas por meio da administração e do trabalho verde, pela aceitação e integração do meio ambiente em cada aspecto da operação total da empresa, é que os líderes podem esperar manter sua posição competitiva e assegurar sua sobrevivência (KINLAW, 1997).

Não é mais esperado das organizações apenas uma melhora contínua na oferta de seus serviços e produtos, agora elas estão sendo pressionadas a demonstrar capacidade de oferecer serviços e produtos amigos do meio ambiente. A organização voltada para esse foco precisa, ao mesmo tempo, obter eficiência econômica, respeitar a capacidade regenerativa do meio ambiente e ser instrumento de justiça social (BARBIERI, 2007), assim como prevê o conceito do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1997).

Apesar de ainda haver pouca compreensão sobre como os empresários vão desenvolver oportunidades atrativas além dos mercados existentes (HALL; DANEKE; LENOX, 2010), as organizações que estabelecem hoje as bases mais sólidas para o futuro, são aquelas que veem o meio ambiente como seu mais indispensável fornecedor e seu mais valioso cliente (KINLAW, 1997). Assim, ser sustentável sem abrir mão das responsabilidades financeiras é uma nova forma das empresas realizarem seus negócios (THOMPSON; MCMILLAN, 2010).

A sustentabilidade tornou-se um imperativo estratégico para todas as empresas do século XXI, os clientes estão exigindo práticas mais sustentáveis, os acionistas estão usando a sustentabilidade como uma medida de sucesso financeiro e estão desenvolvendo índices de sustentabilidade. Além dos grupos de *Stakeholders* que estão organizando conferências e parcerias para aumentar a conscientização e

---

---

incentivar práticas de negócios sustentáveis entre o setor privado e os consumidores (KOTLER, 2010).

Perceptível também é que os recursos naturais estão cada vez mais escassos e o ritmo de consumo mais acelerado, o planeta está demonstrando que tem um limite, e que não é o ritmo de consumo que o delimita, mas sim seus próprios recursos. Ainda, os preços de determinados recursos estão tornando-se cada vez mais elevados, aumentando os custos das empresas e, por fim, do produto final que chega aos consumidores. Assim, as empresas que forem capazes de gerenciar a escassez dos recursos naturais estarão um passo à frente das demais.

De acordo com Kinlaw (1997) as pressões econômicas e sociais estão forçando as organizações a responder ao desafio ambiental. Para desenvolver uma política ambiental adequada e para assumir a responsabilidade de responder a tais pressões, os líderes devem antes entendê-las, as quais podemos citar algumas:

a) Observância. A quantidade e o rigor crescentes de leis e regulamentos

b) Organizações Ativistas e Ambientais. Atualmente está ocorrendo o surgimento e a propagação de grupos e agendas reformadoras, tanto em nível internacional, quanto nacional, estadual e local.

c) Cidadania Despertada. Os cidadãos estão ficando cada vez mais informados e críticos através da mídia e de fontes mais substanciais sobre a necessidade de adesão as práticas ambientais e estão buscando uma série de canais pelos quais possam expressar seus desejos ao mundo empresarial.

d) Investidores Ambientalmente Conscientes. As organizações estão reconhecendo que seu desempenho ambiental e seus potenciais riscos financeiros decorrentes de um desempenho fraco (multas, custo de despoluição e custos de processos) determinarão quão atraentes serão suas ações para os investidores.

e) Concorrência. A pressão que se coloca na intersecção de todas as outras provém daquelas empresas que estão adotando o desempenho sustentável e melhorando suas posições competitivas.

Dessa forma, as empresas eficientes estão na dianteira do movimento rumo ao desenvolvimento sustentável. As organizações que estão na liderança de uma nova geração de oportunidades criada pela transição rumo ao desenvolvimento sustentável serão as mais bem-sucedidas em termos de lucro e interesses de seus acionistas. Por

outro lado, as organizações que continuarem na defensiva e que derem continuidade ao enfrentamento de problemas antigos, ficarão à margem do mercado e não conseguirão obter vantagem competitiva.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para tornar possível o alcance dos objetivos pretendidos para o estudo, que se referem à: analisar as estratégias utilizadas pelo Grupo Maxvinil, tais como a integração vertical e a capacidade de implantar práticas sustentáveis, como meios para promover o sucesso de suas unidades de negócios. Outros objetivos foram compreender a motivação que leva o grupo a investir em ações sustentáveis; avaliar a necessidade de atuação estratégica como fonte de vantagem competitiva e verificar como a integração vertical influencia na competitividade do grupo.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada através do método exploratório que segundo Gil (2002), possui o objetivo de tornar o problema mais próximo da pesquisa, ou seja, o intuito desta forma utilizada é tornar o caso mais explícito ou construir hipóteses sobre o mesmo. Ademais, a finalidade desta forma de pesquisa é aprimorar ideias ou a descoberta de intuições. A pesquisa ainda pode ser caracterizada como descritiva, que têm como objetivo principal a descrição e exposição das características de determinada população ou fenômeno, sendo muito utilizada as técnicas padronizadas para coleta de dados, como o questionário, entrevista e a observação sistemática (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, esse estudo enquadra-se na categoria qualitativa, apresentando interpretações sobre os fenômenos ocorridos nas organizações analisadas e sendo estas a fonte direta dos dados apresentados. Segundo Maanen (1979), a pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e dados, entre o contexto e a ação.

Quanto ao procedimento foi utilizado o estudo de caso, que consistiu em coletar

---

---

e analisar as informações sobre as organizações a fim de estudar os aspectos abordados por esta pesquisa que segundo Yin (2001) é encarado como o método mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

A pesquisa foi realizada *in loco* em duas organizações, uma do ramo da reciclagem de PET e outra do segmento de fabricação de pré-formas, ambas situadas no Distrito Industrial de Cuiabá-MT, por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas ao Sr. Wagner Cavalcanti, supervisor de Operações Técnicas e Comerciais além de entrevista direta com um dos diretores do grupo, o Sr. Joaquim Curvo Neto, que pôde esclarecer sobre as decisões estratégicas implantadas pelo grupo, por meio de questionário elaborado com base no arcabouço teórico, conforme Apêndice A.

Os valores mensais e anuais referentes ao consumo de matéria-prima, quantidade de insumos, custos de produção e comparativos de economias geradas após a implantação do novo modelo produtivo, foram obtidos por meio dos relatórios de produção, fornecidos pelo Sr. Joaquim Curvo Neto, um dos sócios e diretores do Grupo Maxvinil. As duas visitas realizadas ao grupo, a primeira à indústria de tintas, onde se tomou conhecimento das ações realizadas pelo grupo Maxvinil e a segunda, à indústria de embalagens e à recicladora, foram realizadas na primeira metade do ano de 2015.

### 3.2 ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

O estudo foi realizado em duas empresas pertencentes ao grupo Maxvinil que surgiu no ano de 1938 com a empresa J.B. Curvo, que comercializava secos e molhados tendo parte do seu ramo voltada para a construção civil. Posteriormente especializou-se no segmento de tintas imobiliárias e automotivas com o nome fantasia de "CASA DAS TINTAS". Em 1990 o grupo implantou a sua primeira unidade industrial de fabricação de tintas imobiliárias com a constituição da indústria Maxvinil Tintas e Vernizes S/A, em um terreno de 36.000 m<sup>2</sup> com área construída de 16.000 m<sup>2</sup>, sendo hoje a maior indústria de tintas da região Centro Oeste com capacidade de produção 2 milhões de litros mensais (MAXVINIL, 2016).

Após alguns anos o grupo resolveu diversificar sua área de atuação e construiu uma indústria de pré-formas, uma forma embrionária de futuras embalagens PETs. A

---

indústria produz cerca de 54 milhões de pré-formas/mês, atende empresas em todo o território nacional e possui como principais produtos embalagens de refrigerantes, água mineral, aguardente, óleo de soja, catchup, pote de maionese, vinagre, farmacêuticos e produtos de limpeza em geral (PREFORMAX, 2011).

Em 2012, o grupo resolveu inovar e dessa vez tinha dois objetivos, o primeiro era investir em negócios sustentáveis e o segundo era fornecer resina para a empresa de pré-formas. A nova empresa foi criada para atuar na reciclagem de material PET, transformando o resíduo em matéria-prima nobre para o reuso na produção de novos produtos (AGUIAR; CURVO NETO, 2013). A integração entre as empresas vem se mostrando eficaz, sendo que atualmente das 1.600 ton/mês de resina processada pela indústria de pré-formas, 300 ton/mês são provenientes do processo de reciclagem.

Devido ao elevado consumo de energia o grupo optou por construir sua própria PCH (Pequena Central Hidrelétrica), reduzindo consideravelmente o gasto com este insumo e seu excedente deu origem a uma nova empresa de comercialização de energia. A produção é repassada às Centrais Elétricas Matogrossenses (CEMAT), que posteriormente faz a distribuição para as empresas do grupo. O grupo também possui uma empresa de reflorestamento que realiza o plantio de Mogno Africano, destinado à exportação (MAXVINIL, 2016).

Partindo do potencial empreendedor e capacidade de diversificação apresentados pelo grupo, o artigo se propôs a analisar o processo de integração vertical e adoção de práticas sustentáveis como estratégias de redução de custo e diferenciação de duas empresas do grupo Maxvinil, sendo uma delas uma indústria de pré-formas e embalagens plásticas, e a outra, uma indústria de reciclagem de garrafas PET.

#### **4 RESULTADOS**

No cenário competitivo atual, é imprescindível atuar estrategicamente e buscar a redução do custo final e diferenciação de um produto para que este seja competitivo em seu segmento de mercado. Analisando-se tal cenário e após a visita *in loco* às organizações pesquisadas, foi possível constatar que a vantagem competitiva do grupo surgiu exatamente do que Porter (1989) já relatava como uma busca por domínio de

---

---

mercado específico através da diferenciação e da redução dos custos que foi por ele chamada de vantagem competitiva de enfoque. Ademais, constatou-se que a vantagem competitiva surgiu inclusive de uma “crise”, ou seja, um desafio encontrado pelo grupo dentro do setor de atuação.

A indústria de pré-formas e embalagens de material PET, existente desde 2002, obtia toda a sua matéria prima virgem - não reciclada - de fornecedores externos, o que causava alguns obstáculos à gestão empresarial, tais como:

- 1 - Grande dependência externa
- 2 - Dificuldade em monitorar os demais elos da cadeia
- 3 - Dificuldade na logística da matéria-prima
- 4 - Valores de matéria-prima elevados e variados
- 5- Dificuldade de especialização do produto final

Tais fatores limitavam o controle da produção, uma vez que em diversos momentos o lote de matéria-prima apresentava problemas e era necessário retornar o lote de material ao fornecedor, uma multinacional italiana produtora de polímeros de resinas PET, situada em Recife-PE. Esse percalço atrasava a produção, ocasionava o descumprimento dos prazos, comprometia as especificações técnicas e conseqüentemente gerava a insatisfação dos clientes.

A dependência externa dos fornecedores gerava outro problema, a instabilidade em relação ao custo final do produto, visto que este sempre oscilava e a organização pouco tinha a fazer mediante tal ocorrência, pois ela era totalmente dependente de fornecimento externo da matéria-prima, e o único modo de assegurar os preços era por meio de contratos previamente firmados, mas que inevitavelmente sofriam reajustes periódicos.

Ainda foi relatado pela organização a dificuldade em adequar a produção personalizada para os seus clientes, pois muitas vezes os consumidores de pré-forma de PET exigiam qualidades específicas das mesmas, por exemplo a densidade ou cor, que muitas vezes não era disponibilizada pelo fornecedor.

Mediante tal cenário, ao mesmo tempo em que se dava conta da necessidade da adoção de práticas ambientalmente corretas, uma vez que o governo vem tornando as leis brasileiras cada vez mais “verdes” e rígidas, o grupo Maxvinil se deparou com um desafio, que ao mesmo tempo pôde ser visto como uma oportunidade para atuar

estrategicamente (KINLAW, 1997; NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

O contexto da época demonstrava um óbice no processo produtivo proveniente da dependência externa de fornecedores e a obrigatoriedade de se adequar a uma lei específica, a Lei dos Resíduos Sólidos (Lei nº 12.035/10) que institui a necessidade de gestão adequada dos resíduos com o objetivo de mitigar seu manejo inadequado.

O grupo atrelou as exigências legais à estratégia de integração vertical, para mitigar o problema gerado pelas falhas de mercado, que elevavam seus custos de produção (MAC DOWELL; CAVALCANTI, 2013; NEVES, 1995). Por meio da construção de uma nova unidade de negócio, a empresa recicladora de embalagens PET, que atualmente fornece 100% da sua produção final como matéria prima para a indústria de pré-formas, foi possível diminuir a dependência da segunda em relação ao mercado externo, além de obter redução no custo de fabricação do PET e tornar-se mais competitiva no mercado.

Depois da mudança no sistema produtivo, a indústria de pré-formas passou a utilizar a resina reciclada ao invés da resina virgem em grande parte da sua produção, sendo que 18.75% da matéria-prima antes adquirida diretamente do fornecedor passou a ser fabricada pela nova empresa do grupo, por meio do processo de reciclagem. Assim, trezentas toneladas de matéria-prima processadas mensalmente na indústria de pré-formas, passaram a ser fabricadas pela indústria recicladora de PET.

Devido a algumas restrições legais, o grupo não utiliza 100% de resina reciclada na fabricação das pré-formas. Esse é o caso da fabricação de embalagens do gênero alimentício, que permite o emprego máximo de 40% de resina reciclada, sendo que 60% devem ser provenientes de resina virgem. Por outro lado, todos os materiais de limpeza admitem a embalagem fabricada com 100% de resina reciclada e é justamente neste setor que o grupo obteve maior vantagem competitiva após a integração vertical.

O processo de reciclagem gerou ao grupo a possibilidade de aumentar o portfólio de produtos por meio da fabricação de novos modelos de resina especializadas para atender à necessidade dos clientes que exigem qualidade e coloração diferenciadas. Desse modo, a empresa passou a ter maior oferta de pré-formas destinadas à fabricação de embalagens para atendimento do segmento de produtos de limpeza (desinfetantes, amaciantes, desengordurantes, etc.) onde a sazonalidade do mercado é mais estável. Com isso, a economia obtida com a aquisição da resina voltada

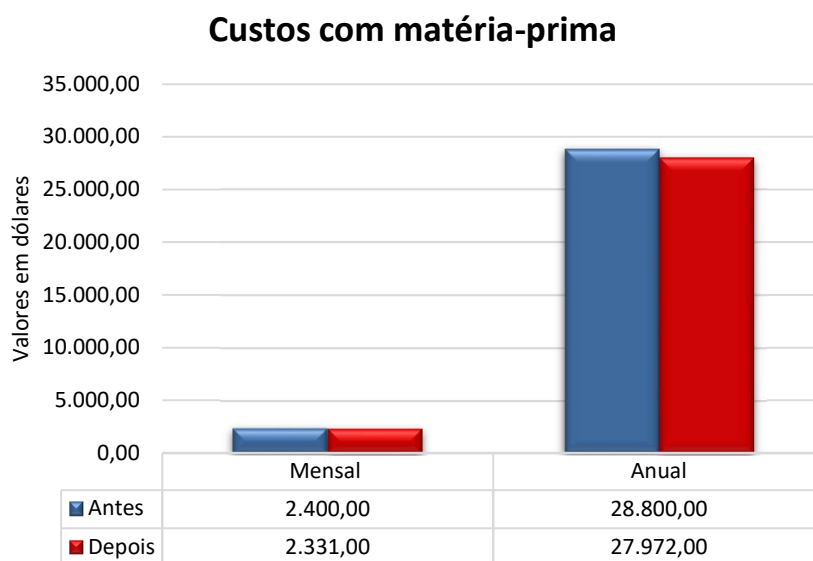
---

para esse segmento foi de aproximadamente 20%.

A integração vertical foi responsável por reduzir a necessidade de fornecimento externo de matéria-prima. Anteriormente era necessária a aquisição de 1.600 toneladas/mês de resina virgem. Após a substituição de parte da matéria-prima, essa quantidade foi reduzida para 1.300 toneladas/mês. A utilização da resina reciclada no processo produtivo diminuiu consideravelmente o custo total gasto com matéria-prima, pois a diferença do preço por kg é de U\$1,50 da resina virgem ante U\$1,27 da resina reciclada, gerando uma economia de U\$0,23 por kg no valor final.

Consequentemente, o custo final com a compra da resina reciclada, sendo da ordem de 300 toneladas/mês, implicou em uma redução de U\$69.000,00 ao mês e U\$828.000,00 ao ano, desde a nova estratégia adotada. Embora os valores não pareçam tão expressivos, eles são imprescindíveis à competitividade e sucesso organizacional da indústria de pré-formas, uma vez que o valor da resina corresponde a 70% do valor total de uma pré-forma de PET. O comparativo entre as duas formas de aquisição, com os valores mensais e anuais, referentes ao período anterior e posterior à nova estratégia podem ser verificados na Figura 1.

**Figura 1 – Gasto com a aquisição de resina (matéria-prima) anterior e posterior à integração vertical entre as duas empresas.**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos relatórios de produção da indústria de pré-formas (2016).



Ante o exposto há outro fator adotado pelo grupo que foi considerado estratégico neste estudo e que de acordo com Porter (1989) pode trazer mudanças significativas no ambiente competitivo da organização, que é a localização geográfica da indústria recicladora, pois esta foi instalada ao lado da indústria de pré-formas e de outras empresas do grupo, reduzindo consideravelmente o custo com a logística da matéria-prima e o custo final de produção das pré-formas de PET.

Segundo Leite (2003), o processo realizado na indústria recicladora é caracterizado como logística reversa, uma vez que a reciclagem do PET proporciona o retorno dos materiais descartados ao ciclo de negócios e o transforma em insumo de produção para as indústrias. Essa prática gera maior adaptabilidade às tendências, preocupações e exigências do mercado e permite a construção do “marketing verde” para o grupo, que retira mensalmente cerca de 675 toneladas/mês de embalagens de PET do meio ambiente.

De acordo com Dias (2009) o marketing ambiental ocorre quando toda a organização está voltada para a redução dos impactos negativos sobre os ecossistemas, ao mesmo tempo em que continua atendendo às necessidades dos consumidores, que condiz exatamente com o processo realizado pela indústria recicladora.

Outra problemática conduziu e motivou o grupo a buscar processos mais limpos, sendo o objetivo de resolver o problema do gasto elevado com energia e água, decorrentes do consumo necessário aos processos produtivos internos de ambas as organizações. A demanda é grande tanto na indústria recicladora quanto na indústria de pré-formas. Na primeira empresa, o processo de reciclagem exige grande quantidade de água, pois o PET precisa ser lavado em três etapas para retirada de todas as impurezas. Na segunda empresa, a fabricação de pré-formas demanda grande quantidade de água fria para resfriamento das máquinas, que atingem temperaturas elevadas durante seu funcionamento.

Mediante tal fato, Dias (2009) afirma que os preços de determinados recursos estão cada vez mais elevados, devido a sua escassez aumentando a carga de custo das empresas, que por fim, será repassado aos consumidores. Assim, para mitigar essa possível ameaça ao custo final das pré-forma de PET o grupo construiu uma PCH

---

---

(Pequena Central Hidrelétrica), que consegue atender grande parte da demanda de energia necessária nas suas indústrias.

Além disso, o grupo consegue realizar um ciclo fechado da água através do reaproveitamento de toda a água utilizada no processo de lavagem do PET, que é tratada e volta ao processo novamente. Segundo Kotler (2010) tal processo é uma forma de vantagem competitiva, visto que se trata da capacidade de gerenciar a escassez atual dos recursos, que é inerente à sobrevivência no mercado atual, contudo, ainda é praticado por poucas organizações.

Ao final do processo de produção, as tampas e os rótulos de PET, ao invés de serem descartados na natureza ou aumentarem o volume de materiais nos aterros sanitários, passaram a ser comercializados pelo grupo, que retornará ao sistema produtivo, como matéria-prima para outros produtos, em um novo ciclo de vida. Tais ações tornam a empresa adaptada ao contexto ecológico atual e competitiva, pois é fato que as leis ambientais estão mais rígidas, e os clientes estão cada vez mais exigentes, o mercado mais acirrado e os recursos naturais se esgotando. Dessa forma, a empresa cumpre com seu papel de responsabilidade ambiental e social, já que tem como fornecedores e parceiras, cooperativas de catadores de materiais recicláveis

#### 4.1 ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

No atual cenário onde a competitividade se faz cada vez mais presente, é preciso atuar estrategicamente e adotar posturas diferenciadas e superiores a de seus concorrentes, pois o mercado não terá espaço para todos em um futuro próximo e aqueles que não agirem de forma estratégica serão deixados à margem de um comércio cada vez mais acirrado (GIBSON, 1998). Complementando essa visão, Bulgacov (1999) como defensor de uma gestão empresarial estratégica, reitera a necessidade de uma incessante busca por diferencial competitivo e um planejamento estratégico capaz de agregar medidas gerenciais que faça as organizações atingirem um nível de competitividade internacional.

A adesão às práticas sustentáveis é inerente ao atual contexto do mercado, visto que a sustentabilidade é um imperativo estratégico e enquanto algumas indústrias sentem a pressão dos ambientalistas e conscientizam-se da necessidade de investir, mas pouco fazem, outras aproveitam esse interesse público e o transformam em

---

vantagem para a sua organização (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Da mesma forma, Kinlaw (1997) se posiciona defendendo a ideia de que ser sustentável não é mais uma escolha e sim uma necessidade, argumentando que os modelos de produção atuais são insustentáveis e será cada vez mais difícil permanecer no mercado sem a adoção de uma política ambientalmente correta.

Outrossim, as organizações são sistemas sociais abertos em constante interação com o ambiente no qual estão inseridas e os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com o mesmo, isto é, voltados para as necessidades dos mercados e a adaptação tecnológica. As estratégias adotadas por uma empresa devem ser flexíveis e suscetíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente. O relacionamento da organização com o ambiente social baseia-se na premissa de que as organizações existem para satisfazer as necessidades sociais do ambiente (BULGACOV, 1999, p.18).

Assim como o grupo Maxvinil iniciou sua busca por soluções ambientalmente corretas, ser capaz de encontrar uma oferta sustentável de recursos naturais torna-se cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva. O reflexo deste sistema é a adoção de práticas mais ecológicas e limpas por partes de diversos grupos de empresas, como a Whole Foods e o Wal-Mart. A Whole Foods ficou conhecida fornecendo produtos orgânicos e naturais variados a nichos específicos de mercado e o Wal-Mart comprometeu-se a aumentar suas práticas ecológicas e a comprar produtos mais sustentáveis (GUNTHER, 2006 *apud* KOTLER, 2010, p.121). Isto foi um sinal de que os custos das práticas insustentáveis estavam ficando mais altos, e que a única maneira de remediá-los seria adotando práticas “verdes”.

Da mesma forma, a empresa de consultoria A. T. Kearney descobriu que as empresas sustentáveis apresentaram tendência a superar os concorrentes durante a crise financeira. Em 16 das 18 indústrias examinadas, o preço das ações de empresas sustentáveis superou em 15% a média do setor, de maio a novembro de 2008 (MAHLER, 2009 *apud* KOTLER, 2010, p. 123). Isso leva a crer que as empresas que praticam a sustentabilidade são mais resilientes e adaptam-se melhor às mudanças no ambiente de negócios, oferecendo assim maior valor aos acionistas.

Entretanto, após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, muitas empresas perderam de vista a busca pela vantagem competitiva em sua luta por

---

crescimento. Ocorre que a importância deste diferencial não poderia ser maior, visto que empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento, bem como concorrentes internos e externos sabem que o mercado não suporta a todos, apenas a poucos (PORTER, 1989) e a disposição em acompanhar as tendências mercadológicas são fundamentais.

Daí a importância do investimento das organizações em ações estratégicas sustentáveis. Independente do porte da empresa e de sua localização, pois a competição hoje é global e não mais local ou regional, as organizações precisam rever seus modelos produtivos e acompanhar as evoluções do mercado, tanto pelo prisma da exigência dos consumidores quanto pelo arcabouço legal e cumprimento das normas e melhores práticas orientadas.

Muitas empresas utilizam a integração vertical de maneira defensiva, para alcançar melhor controle do mercado. Sendo que, diversas organizações também aplicam a integração para adicionar valor a um indistinguível produto, criando qualidades especiais que comandam preços, semelhante a altos níveis de serviço, personalizando o desenvolvimento de componentes especiais ou coordenação de qualidade dos materiais. O fato da empresa conhecer o custo total dos insumos também significa que ela pode melhorar a sua eficiência através da variação do “mix” dos vários insumos utilizados no processo de produção do negócio e este movimento pode elevar a rentabilidade total.

A integração vertical também pode melhorar a habilidade da empresa em diferenciar-se das demais oferecendo uma fatia maior do valor agregado sob o controle da gerência. Este aspecto pode, por exemplo, permitir melhores controles dos canais de distribuição a fim de oferecer serviços superiores ou proporcionar oportunidades para a diferenciação através da fabricação interna de componentes patenteados.

Esses pontos positivos, principalmente referentes à integração vertical para trás, foram observados no caso estudado entre as duas indústrias pertencentes ao Grupo Maxvinil, provando que em caso de não haver controle sobre a oferta dos insumos no mercado, uma alternativa é a opção pela integração vertical, que entre outros benefícios, também oferece a possibilidade de adotar práticas sustentáveis de forma mais eficaz e ágil do que em sistemas onde participam vários atores, em especial aqueles que não fazem parte da empresa e não compactuam com suas decisões

---

estratégicas para a sustentabilidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do atual contexto do mercado busca-se descobrir quais poderiam ser os possíveis diferenciais competitivos capaz de gerar vantagem competitiva para as organizações, assim como, é imprescindível adequar os processos produtivos às novas leis ambientais e exigências legais que estão cada vez mais rígidas. Contudo, muitas vezes é de uma crise em determinada indústria ou setor que nasce uma decisão estratégica e conseqüentemente uma vantagem competitiva. As dificuldades e ameaças então são transformadas em possibilidades e oportunidades.

Foi exatamente o que ocorreu com duas empresas do grupo Maxvinil analisadas nesse estudo, uma indústria recicladora de PET e uma indústria de pré-formas e embalagens PET, que mediante a necessidade de adequar-se à lei dos resíduos sólidos e concomitantemente obter lucratividade, optou por integrar verticalmente as suas unidades de negócios. Dessa forma, a empresa atuante no ramo de embalagens e pré-formas de PET, que era altamente dependente de matéria-prima do mercado externo, passou a ser atendida em grande parte (18.75%) pela outra unidade de negócio do grupo, criada justamente para integrar-se a ela.

Essa decisão trouxe diversos resultados positivos para o grupo e acabou gerando vantagem competitiva perante o mercado, dentre eles, menor dependência do mercado externo, mitigação dos problemas logísticos da matéria-prima, eliminação da instabilidade do custo de produção, controle sobre o preço final dos produtos, aumento no portfólio de produtos da empresa e ainda a criação de um marketing verde resultante da adoção da logística reversa no processo de reciclagem do PET. Outras ações empreendidas que geraram economias e retornos financeiros foram a construção de uma PCH própria, a utilização de um ciclo fechado da água nos processos internos e a comercialização de produtos que seriam descartados, como as tampas e os rótulos das garrafas PET, resíduos de produção da indústria recicladora.

O estudo em tela tem algumas limitações como o fato de não ter explorado as questões governamentais quanto ao estímulo para as empresas investirem em práticas sustentáveis. Sugere-se que em estudos posteriores sejam abordadas essas questões,

---

---

já que há certa dificuldade para encontrar empresas com perfil estratégico sustentável no estado de Mato Grosso. Outra sugestão seria realizar o estudo com base na abordagem dos Contratos e Custos de Transação, que pode ser pertinente ao caso das duas empresas, em especial ao caso da indústria de pré-formas e embalagens.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, B. L. P. de, CURVO NETO, J. (2013). **Logística reversa - o ciclo de vida do "PET": um estudo de caso na Reciclamax/MT**. Disponível em: <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/459.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2016.

BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**. In: SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BULGACOV, S. (Org.); et al. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.  
CARLTON, D. W. **Vertical Integration in competitive markets under uncertainty**. Boston, M.I.T, 1976. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/64321/verticalintegrat00carl.pdf?sequence=1>. Acesso em: 09 mar. 2016.

DIAS, R. **Marketing Ambiental – Ética, Responsabilidade social e Competitividade nos negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. The triple bottom line of 21st century, p. 73, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. **Sustainable development and entrepreneurship**: Past contributions and future directions. Journal of Business Venturing, v. 25, n. 5, p. 439-448, 2010.

HAMEL, G; BREEN, B. **O futuro da administração** - Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARRIGAN, K. R. **Formulating vertical integration strategies**. Academy of management review, v. 9, n. 4, p. 638-652, 1984.

HARRIGAN, K. R. **Vertical integration and corporate strategy**. Academy of Management journal, v. 28, n. 2, p. 397-425, 1985.

HARRIGAN, K. R. **Vertical Integration, Outsourcing, and Corporate Strategy**. Washington, D. C.: BEARD BOOKS, 2003. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=3JH0LVv0ohoC&pg=PA352&lpg=PA352&dq=Carlton,+D.W.+\(1979\)++%22Vertical+Integration+in+competitive+markets+under+uncertainty%22.+Journal+of+Industrial+Economics,+Vol.27,+pp.+189209.&source=bl&ots=71](http://books.google.com.br/books?id=3JH0LVv0ohoC&pg=PA352&lpg=PA352&dq=Carlton,+D.W.+(1979)++%22Vertical+Integration+in+competitive+markets+under+uncertainty%22.+Journal+of+Industrial+Economics,+Vol.27,+pp.+189209.&source=bl&ots=71)

---

---

[16q\\_DtWq&sig=F89osbS8BUxgIL\\_8lKKLEloTyn8&hl=pt-BR&sa=X&ei=GYMcU6.](#)

Acesso em: 9 nov. 2016.

HELSON, K; KOTABE, M. **Administração de marketing social global** – São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: [http://books.google.com.br/books/about/Vertical\\_Integration\\_Outourcing\\_and\\_Cor.ht ml?id=3JH0LVv0ohoC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/Vertical_Integration_Outourcing_and_Cor.ht ml?id=3JH0LVv0ohoC&redir_esc=y). Acesso em: 25 nov. 2016.

KINLAW, D. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental** - tradução Lenke Peres Alves de Araújo; revisão técnica Heitor José Pereira. – São Paulo: Makron Books, 1997.

KLEIN B. et al. **Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process**. Electronic publishing at: Chicago Journals – Journal of law and economics. Vol. 21, No. 2 (Oct., 1978), pp. 297-326. Disponível em: [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/BocconiDuke/Papers/new\\_C09/Vertical%20Integration,%20Appropriate%20Rents%20and%20the%20Competitive%20Contracting%20Process.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/BocconiDuke/Papers/new_C09/Vertical%20Integration,%20Appropriate%20Rents%20and%20the%20Competitive%20Contracting%20Process.pdf). Acesso em 09 mar. 2014.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Editora Elsevier, 2010.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAC DOWELL, M. C.; CAVALCANTI, J. C. **Integração vertical: um painel da literatura**. Nova Economia, v. 8, n. 1, 2013.

MAXVINIL. **A empresa**. Disponível em: <http://www.maxvinil.com.br/empresa.html>. Acesso em: 05 dez. 2016.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why sustainability is now the key driver of innovation**. Harvard business review, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

PLANALTO. [LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010](#). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/12305.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/12305.html). Acesso em: 08 nov. 2016.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PREFORMAX. **Preformax Institucional**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BTOznBO7yaY>. Acesso em: 10 dez. 2016.

SILVA, W. R. da. **Terceirização versus Integração Vertical: teoria e prática**. 1997.

---

---

THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. **Business models: Creating new markets and societal wealth**. Long Range Planning, v. 43, n. 2, p. 291-307, 2010.

## **APÊNDICE A**

Questionário aplicado ao supervisor de Operações Técnicas e Comerciais e a um dos diretores do Grupo Maxvinil

1. Qual o negócio principal da sua empresa (PORTER, 1989)?
2. A estratégia adotada é direcionada para a diversificação ou para o enfoque dentro de um segmento (PORTER, 1989)?
3. O que levou a empresa a optar pela integração vertical, ou seja, a decisão de produzir a própria matéria-prima (HARRIGAN, 1986)?
4. Quais os principais obstáculos enfrentados pela empresa quanto à aquisição de insumos (MAC DOWELL; CAVALCANTI, 2013; PORTER, 1989)?
5. Como os obstáculos se refletiam sobre a gestão da empresa (PORTER, 1989)?
6. Quais foram as vantagens percebidas com a integração vertical (HARRIGAN, 1984)?
7. O que motivou a empresa a investir em responsabilidade ambiental (KINLAW, 1997; THOMPSON; MCMILLAN, 2010)?
8. A integração vertical facilitou a implantação de ações sustentáveis na empresa (CARLTON, 1976)? Que tipo de ações foram implantadas?