

**Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**A PERCEPÇÃO DA COMPETIÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR  
VAREJISTA DE AUTO PEÇAS DE CAMPINA GRANDE**

**GERMANO PEREIRA ARAÚJO**

Campina Grande – 2008

**GERMANO PEREIRA ARAÚJO**

**A PERCEPÇÃO DA COMPETIÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR  
VAREJISTA DE AUTOPEÇAS DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúcia Freitas

Campina Grande – 2008

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Germano Pereira Araújo  
**Aluno**

---

Lúcia Freitas, Doutora  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestra  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**GERMANO PEREIRA ARAÚJO**

**A PERCEPÇÃO DA COMPETIÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR  
VAREJISTA DE AUTOPEÇAS DE CAMPINA GRANDE**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_**

---

Lúcia Freitas, Doutora  
Orientadora

---

Gesinaldo Adaito Candido, Doutor  
Examinador

---

Darcon Souza, Mestre  
Examinador

Campina Grande - 2008

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha amada esposa e meu filho que me ajudou e me deu apoio na minha jornada na graduação, que Deus abençoe a todos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e segundo a minha família a minha orientadora por ter paciência e por mostrar a direção para ser bom naquilo o que você propôs a estudar; em terceiro lugar, a todos os professores de administração por sua contribuição no meu aprendizado, isso porque o professor planta uma semente de sabedoria, porem precisamos cultivá-la; aos meus amigos que estudamos muito para chegarmos até aqui, que Deus abençoe a todos.

# SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	8
Lista de Tabelas.....	9
Lista de Abreviaturas.....	10
Resumo.....	11
Abstract.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Estratégias Organizacionais.....	17
2.2. Tipos de Estratégias.....	20
2.2.1 Abordagem de Michael Porter.....	20
2.2.2 Abordagem de Mintzberg.....	22
2.2.3 Abordagem de Ansoff.....	23
2.2.4 Abordagem de Miles e Snow.....	26
2.3 Vantagem Competitiva.....	27
2.4 Ambiente Competitivo.....	29
2.4.1 Modelo de Avaliação do Ambiente Competitivo.....	32
3. METODOLOGIA.....	35
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4.1 Caracterização do Setor de Comercio Varejista de Auto Peças.....	39
4.2 Caracterização Geral das Empresas.....	40
4.3 Estratégia Competitiva Adotada pelas Empresas do Setor.....	41
4.4 Percepções da Competição.....	43
4.4.1 Quanto ao Comportamento Entre Concorrentes.....	43
4.4.2 Quanto ao Comportamento dos Fornecedores.....	44
4.4.3 Quanto a Possibilidade de Entrada de Novos Concorrentes.....	46
4.4.4 Quanto a Ameaça dos Produtos Substitutos.....	47
4.4.5 Quanto ao Comportamento dos Clientes.....	49
4.4.6 Forças Competitivas predominantes no Setor.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
Referências.....	57
Anexo - Questionário de Percepção Competitiva Aplicado aos Gestores.....	62

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1:.....	30
Figura 2:.....	42
Figura 3:.....	51



# LISTA DE TABELAS

Tabela 1:.....	40
Tabela 2:.....	41
Tabela 3:.....	44
Tabela 4:.....	45
Tabela 5:.....	46
Tabela 6:.....	48
Tabela 7:.....	49

# **LISTA DE ABREVIATURAS**

**SINCOPEÇAS** – Sindicato de Comercio de Auto Peças

**ARAÚJO, Germano. P. A Percepção da competição: um estudo no setor varejista de autopeças de Campina Grande.** 65 F. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## **RESUMO**

Este trabalho teve o objetivo geral de conhecer a estrutura competitiva do setor varejista de autopeças de Campina Grande na percepção dos gestores. E, para atingir esse objetivo, foram cumpridos três objetivos específicos: primeiro, identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas; segundo, conhecer as forças competitivas que atuam no setor; e terceiro, identificar quais forças competitivas predominam no setor. Quanto à metodologia, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, o universo foi o comércio varejista de autopeças de Campina Grande, que trabalha com a linha leve automotiva. Das 15 empresas que participaram da pesquisa, obtivemos resposta de 13 empresas, que foi a nossa amostra. Os dados foram obtidos junto aos gestores, através de um questionário. Quanto aos resultados da percepção dos gestores a cerca das forças competitivas do setor, pode-se constatar que as predominantes são; as rivalidades entre os competidores, o poder de barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos.

**Palavras-chave:** estratégia competitiva; concorrência; ambiente competitivo; Setor de autopeças.

**ARAÚJO, Germano. P.** The perception of competition: A study in the retailer sector of automotive parts in Campina Grande. 65 F. Supervised Report Stage (Bachelor's degree in Management) –Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2008.

## **ABSTRACT**

This research essentially aimed to speculate about the competitive structure of the retailer sector related to automotive parts in Campina Grande in the manager's perception. To achieve this main objective, three specific objectives were necessary to follow: first, to identify the competitive strategies used by the companies; second, to know the competitive forces involved in the sector; and third, to recognize the predominant forces in the sector. In relation to the methodology, we classify it as explanatory and descriptive, whose sample was the retailer commerce of automotive parts for light vehicles in Campina Grande. Among 15 companies concerned in the research, we received responses from 13 of them. Through a questionnaire, we asked the managers about their perception of the competitive forces acting in the sector, and we concluded that the most important ones are: the rivalry between the companies, the clients' power in trade and the menace of the replaceable products.

**Key Words:** Competitive Strategy; Competition; Competitive Environment; Sector of Automotive Parts

# **CAPÍTULO 1**

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização fez com que as fronteiras reduzissem, delimitando espaços e empresas. Tudo é quase universal, onde as pessoas podem se comunicar, comprar e vender. Isso demonstra que o ambiente empresarial se tornou mais competitivo e que as estratégias organizacionais de vendas também tiveram de ser revistas.

Para conseguir vantagem competitiva, é preciso haver um diferencial competitivo, que permitirá que a empresa se torne diferente de outra, demonstrando a importância da escolha da estratégia a ser usada, pois dela depende a determinação e o sustento do sucesso competitivo e seu diferencial no mercado.

A competição acirrada existente atualmente não depende somente da atuação dos concorrentes, mas, sim, da rivalidade existente entre as organizações que já atuam no mercado, além da ameaça de novos entrantes. Também depende da negociação dos fornecedores e do poder de negociação dos compradores. Porter (1989) afirma que tais forças, além de determinarem o grau de concorrência, também influenciam no retorno sobre os investimentos realizados pelas organizações, e têm grande importância no processo de definição de estratégias.

Além das estratégias, a informação e o conhecimento são armas competitivas da atualidade. Investir no conhecimento e na informação faz com que a empresa consiga vantagem competitiva em longo prazo.

No setor de autopeças não é diferente. No Brasil como no resto do mundo, a indústria automobilística está em crescimento, e tem participação significativa no crescimento da economia brasileira. O setor de autopeças vem acompanhando esse crescimento, isso por causa do aumento do número de indústrias fabricantes de produtos desse segmento. Com a diminuição das fronteiras além das fábricas de peças automotivas que atuam no mercado interno, surgiram importadoras de peças automotivas, cuja origem principal é produtos da China.

Diante dessa realidade é importante estudar o ambiente competitivo como formas de entender como as empresas se estruturam para desenvolver e sobreviver nesse contexto, onde as empresas varejistas de autopeças têm cada vez mais a facilidade de obter mercadorias tanto de origem nacional como importadas, com isso aumentando a competitividade em relação à estratégia de preço.

Diante deste contexto é levantado o seguinte problema de pesquisa: Como estrutura o ambiente competitivo do setor varejista de autopeças de Campina Grande, especificamente linha leve?

Assim, este trabalho tem o objetivo geral de conhecer a estrutura competitiva do setor varejista de autopeças de Campina grande na percepção dos gestores. E para atingir esse objetivo serão cumpridos três objetivos específicos: primeiro, identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas; segundo, conhecer as forças competitivas que atuam no setor; e terceiro identificar quais forças competitivas predominam no setor. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, onde será revisada a literatura sobre: estratégia, vantagem competitiva e ambiente competitivo; o terceiro capítulo trata dos aspectos metodológicos da pesquisa; o quarto capítulo traz a apresentação e análise dos resultados, onde se utiliza as estratégias genéricas proposta por Miles e Snow; **Propectiva, Analisadora, Defensiva** e **Reativa** e por último as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **CAPÍTULO 2**



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

De início, deve-se entender o termo estratégia, que conforme Oliveira (1995, p.26) significa etimologicamente ‘a arte do general’, como derivado da palavra grega *strategos*, que significa estritamente *general*.

No contexto empresarial, estratégia “está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa” (Idem, p.27).

Esse termo, segundo Mintzberg (2000, p.25), está relacionado com a primeira das cinco definições, conhecidas também como 5 Ps da estratégia: plano, estratégia (ploy), padrão, posição e perspectiva.

Este autor ainda menciona que as pessoas consideram estratégia como um plano, uma diretriz, uma espécie de curso de ação deliberadamente determinado. E várias são as definições de autores em campos de ação que reforçam esse ponto de vista (MINTZBERG, 2000, p. 27).

Ao ser conceituado como plano, Porter (1996, p.11) enfatiza que as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Portanto, um dos usos específicos da palavra estratégia ocorre quando empregada como estratégia (ploy) (segunda definição), ou seja, como uma “manobra” para iludir o concorrente.

Por último, Porter (1996, p.11) mostra outro conceito de estratégia, considerada como a conquista de uma posição no mercado, como consequência de um conjunto singular de atividades como posição. Desse modo, este termo tem semelhanças com a definição de estratégia competitiva.

Desse modo, para Gleick (1990, p.9 apud TAVARES, 2000,), a estratégia pode ser aplicada em diversas áreas, para alcançar objetivos diversificados e em setores diferentes.

— “na área bélica: a estratégia é empregada no planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais;

- na teoria dos jogos: a estratégia é considerada um programa completo no qual se determinam quais opções serão feitas em cada situação possível;
- no setor administrativo, a estratégia é um plano uniformizado, abrangente e integrado com o intuito de garantir os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados”.

Para Tavares (2000, p.33), a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um só processo: “Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.”

Gleick (apud TAVARES, 2000, p.33) destaca três mecanismos empregados para o desenvolvimento da gestão estratégica:

- “Um esquema de planejamento, para permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- Um processo de planejamento, para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial;
- Um sistema de valores, para reforçar o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-se com a estratégia da organização”.

Pode-se destacar também que a gestão estratégica contribui com a estrutura dos 7-S, organizadas por Peters, Waterman e Phillips (apud TAVARES, 2000, p.35). Trata-se de sete elementos que devem ser considerados na gestão empresarial e que demonstram como todos os aspectos estão interligados, a saber: capacidade ou competência distintiva, comunicação, chance e informação, causas e comprometimentos, previsão de pontos de crise, controle e cultura.

Deste modo, pode-se entender intenção estratégica como o ponto crucial da arquitetura estratégica, que pode destacar o caminho vindouro, como também transmitir a noção de direção, para que se consiga enfrentar o desafio da jornada.

É como se a arquitetura estratégica fosse o cérebro e a intenção o coração, a força impulsionadora e repleta de significado. A intenção estratégica tem uma fronteira emocional; é um objetivo que os colaboradores percebem como sendo inerentemente válido.

Na intenção estratégica estão contidos atributos como: direção, descoberta e destino. Em suma, enfatiza claramente onde se está querendo chegar como instituição. Como o atributo direção é extremamente relevante nas organizações,

Hamel informa ainda que, (1995, p.64), "a maioria das instituições tem gerência demais e liderança de menos". Segundo ele, é justo dizer que a maioria das matrizes corporativas faz um esforço muito maior para exercitar o controle do que para indicar a direção. Pois, se alguns profissionais mantiverem lados opostos, a instituição não pode acertar seus objetivos e metas. Dessa maneira, a falta de direção promove vários elementos negativos relevantes, como: o desperdício de energia, a falta de coerência, perda da consistência, da identidade e do caráter institucional diante do cliente.

Outro fator que prejudica a intenção estratégica é a burocracia e seu controle. Na prática, a experiência tem mostrado que a burocracia pouco tem contribuído para o direcionamento das pessoas dentro da organização. Dessa maneira, segundo Hamel (1995, p.67), o melhor caminho é a criatividade a serviço de uma intenção estratégica claramente prescrita. Já que nem todos os obstáculos podem ser impedidos, a intenção estratégica precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável à experimentação em como alcançar os resultados. Tudo isso para que se consiga garantir a coerência na direção.

Diante de tais argumentos, pode-se inferir que estratégia trata de pessoas e de resultados. Em cada um dos colaboradores, pulsa o estímulo para inovar e contribuir. Todos são seduzidos, de uma forma ou de outra, pela oportunidade de explorar o desconhecido. A liderança tem cada vez mais o papel de inspirar nas pessoas o desejo genuíno de participar dos resultados globais da instituição. (Ibidem, p.67)

A intenção estratégica lida com o estímulo à participação de todos, considerando o respeito e o compromisso de cada colaborador, referindo-se tanto à criação de significado para os colaboradores quanto à definição da direção. Nesse contexto, os dirigentes consideram todos os colaboradores como parte integrante da instituição.

Assim torna-se importante motivar o desenvolvimento do potencial das pessoas. Nessa perspectiva, Covey (2001, p.47) observa que o foco principal da liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesma. Logo, para conseguir transformar a intenção estratégica em realidade, é necessário que todos os colaboradores conheçam exatamente o seu papel dentro da organização, por fim reconhece-se a importância

da intenção estratégica e o porquê que esta representa, independentemente do tipo da estratégia que as organizações utilizem.

## 2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Na literatura sobre estratégia, é possível encontrar várias tipologias propostas por diferentes autores. Dado a essa diversidade de tipologias existentes, optou-se por abordar aquelas propostas por Poter (1980 e 1996), Miles e Snow (1978), Mintzberg (1988) e Ansoff (1981), considerando a importância das propostas destes autores para área de estratégias.

### 2.2.1 A ABORDAGEM DE MICHAEL PORTER

Porter (1980) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre os competidores. A partir da análise de cada uma dessas dimensões pode-se traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou à influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças. Porter (1985) relembra sua taxonomia sobre estratégias competitivas, que envolve três categorias: liderança em custo, em diferenciação e estratégia de enfoque.

Porter (1985) afirma que um **líder em custo** deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes, para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo como sua vantagem competitiva.

A estratégia de **diferenciação** é o estabelecimento de traços próprios, diferentes dos demais, com características exclusivas. Pode ser um produto similar,

mas com características distintas, que pode ser a natureza do produto, embalagem, qualidade ou particularidades, como cor, estilo ou marca.

Enquanto isso, um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação que é vista como sua vantagem competitiva.

Segundo Porter (1996), para uma empresa ter vantagem competitiva deve diferenciar-se no mercado, além de ter custos baixos. O autor classifica as estratégias genéricas em: diferenciação – para projetar uma forte identidade própria para o produto ou serviço; liderança em custo – serviço ou produto mais barato; foco – nicho de mercado.

Cabral (1998) destaca que a diferença da estratégia de **enfoque** das demais é sua busca de um segmento específico do mercado total, que pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público.

Para Porter (1996) a estratégia competitiva significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, o que, em outras palavras pode ser definido também como o posicionamento estratégico. Importante também é que, segundo o autor, estratégia é fazer escolhas, sendo que a essência é escolher o que não fazer. Sob esse enfoque, sem “trade-off” não haveria necessidade de escolhas e, assim, não seria necessária estratégia. Porter destaca que a busca de eficiência operacional, embora necessária, não é estratégia. O posicionamento, centro da estratégia, é rejeitado por alguns autores por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas.

No entanto, segundo o autor, de acordo com esse perigoso dogma da busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Dessa forma, a procura de produtividade, qualidade e velocidade têm gerado um

considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, *benchmarking*, reengenharia etc.

Pouco a pouco, quase que de forma imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Na medida em que os gerentes se esforçaram em melhorar em várias frentes, eles se afastaram de posições competitivas viáveis. O caminho, para Porter, é outro, e passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizam o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

A estratégia de diferenciação também é considerada por Mintzberg, porém como um maior nível de especificação, o que será exposto à continuação.

### **2.2.2 A ABORDAGEM DE MINTZBERG**

Carneiro et al (1998) destaca a tipologia de estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988), derivadas a partir do conceito de diferenciação:

- Diferenciação por preço – se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes;
- Diferenciação por imagem – uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, através de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes;

- Diferenciação por suporte – consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica);
- Diferenciação por qualidade – obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior);
- Diferenciação por design (projeto) – oferecimento de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes;
- Não-diferenciação – busca-se copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

Partindo de foco diferente, ou seja, da relação produto/mercado, outras tipologias de estratégias são propostas por Ansoff, as quais serão expostas a seguir.

### **2.2.3 A ABORDAGEM DE ANSOFF**

A ação estratégia visa uma ampliação de sua produção e /ou dos produtos e serviços comercializados, bem como um aumento de suas instalações e de seus recursos financeiros. Traduz-se pela elevação do porte da companhia, que possibilita um crescimento de seu poder de competição com seus concorrentes no mercado. A principal razão para a busca da implantação de estratégias é o fato de o mesmo assegurar uma sobrevivência maior à empresa a longo prazo.

Segundo Ansoff (1981), o crescimento interno por aprofundamento é aquele em que se busca o crescimento através de um aumento na parcela de mercado dominada ou nos lucros obtidos com o mesmo produto já comercializado anteriormente. Esta estratégia de crescimento apresentado como vantagem é a grande familiarização da gerência da empresa com as técnicas de fabricação do produto e com as características do mercado em que esse é vendido. A principal

desvantagem deste método é a grande tendência à retaliação que se costuma apresentar por parte dos concorrentes.

Tão importante quanto à ênfase dada ao crescimento interno, para Tavares (2000, p.34), é a valorização de táticas que, no planejamento estratégico, propiciem o crescimento externo. Uma organização que opte por crescer por meios externos precisa acrescentar funções ou operações à organização atual.

O crescimento externo pode ser alcançado pela opção de uma dentre duas estratégias diferentes. A primeira é chamada integração, em que a empresa permanece essencialmente com os mesmos produtos. A segunda corresponde à diversificação, na qual a organização adota produtos de outras indústrias, sejam elas afins ou não. (Idem)

Os participantes dos vários níveis hierárquicos da organização que atuaram nas etapas anteriores são também as pessoas mais indicadas para visualizar estratégias capazes de conduzi-las a mudanças. Entre as estratégias consideradas eficazes, estão a criação de um núcleo constituído por representantes das diversas áreas que compõem a organização, a capacitação de pessoal e a desobstrução de canais de comunicação entre outras. A primeira sugestão é particularmente importante porque vai assegurar a representação de cada área e indicar os principais agentes condutores do processo, além de contribuir para melhorar a comunicação. Geralmente as estratégias escolhidas correspondem às propostas de solução para os problemas e disfunções nas etapas anteriores.

A solução de alguns dos problemas apontados no projeto de gestão é de vital importância para a organização do processo do planejamento. Destacam-se os relacionados às disposições do temperamento dos componentes humanos da organização, à falta de informações e de recursos e os estilos de tomada de decisão anacrônicos. Todos afetam em maior ou menor grau o desenvolvimento de um processo dessa natureza.

Reuniões com o pessoal da organização, conversas informais observações e entrevistas são recursos adequados não só para ampliar a identificação, como para orientar a solução dos problemas detectados. Além disso, podem ser considerados como ações estratégicas, quando aplicadas visando redimensionar o planejamento corporativo. É essencial que as informações recolhidas e sistematizadas sirvam



efetivamente de base para orientar as ações necessárias e assegurar o sucesso do planejamento.

Ansoff e McDonnell (1984) destacaram que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. Na abordagem proposta pelos autores, o potencial de desempenho é função da capacidade de reação da organização frente à agressividade de sua estratégia. O que se observa dessa abordagem é que o ambiente no qual a organização está inserida e a capacidade da mesma em reagir às turbulências desse ambiente influencia nas decisões estratégicas.

Uma estratégia pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações. Esse tipo de enfoque apresenta a vantagem de sistematizar o estudo, procurando identificar pontos comuns nos padrões de decisões, que justifiquem sua aglutinação em grupos, formando uma taxonomia útil para análise.

Comparando estes modelos mencionados entre si, pode-se afirmar que o modelo proposto por Ansoff (1981) é o mais antigo. Este indica quatro estratégias, relacionadas com o produto e mercado novos ou já existentes, a seguir estabelecidas:

- Estratégia de Penetração: funciona com base em produtos e mercados já existentes, de forma que estes são explorados ao máximo. Ela pode ser implantada com base na expansão direta ou na aquisição de concorrentes.
- Estratégias de Desenvolvimento do Mercado: desenvolvem o aprimoramento de mercado, promovendo produtos existentes em novos mercados, com a intenção de conhecer novos segmentos.
- Estratégias de Diversificação: ao adotar esta estratégia a corporação detém vários produtos ou serviços novos com o intuito de atuar em mercados novos.
- Estratégia de Desenvolvimento do Produto: desenvolve e oferece produtos e/ou serviços novos em um mercado já explorado

Por último, será apresentada a última tipologia de estratégia neste trabalho, a proposta de Miles e Snow.

#### **2.2.4 A ABORDAGEM DE MILES E SNOW**

Já o Modelo de Miles e Snow (apud ARREBOLA, 1978, p.28) destaca quatro estratégias genéricas: Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa. Cada categoria foi elaborada, no ponto de vista desses autores, para mostrarem que as empresas são capazes de contornar o que denominam de ciclo adaptativo, no qual três problemas são comuns:

- Problema Empresarial – referente à definições arroladas ao produto e ao mercado;
- Problema de Engenharia – concernente à escolha de sistemas e tecnologias;
- Problema Administrativo – relacionado aos processos organizacionais da instituição.

Gimenez (1998a) assinala que dentre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta por Miles e Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica. Miles e Snow propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas:

- Estratégia defensiva – a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um;
- Estratégia prospectiva – a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das

primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;

- Estratégia analítica – procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva;
- Estratégia reativa – o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Em um mundo que leva as empresas a investir em tecnologia, conhecimento e informação, e faz com que elas desenvolvam e implementem cada vez mais estratégias para poder obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para o estudo deste trabalho vamos utilizar o modelo proposto por Miles e Snow, isso porque esse modelo de percepção estratégica é a mais indicada para as pequenas e medias empresas.

### **2.3 VANTAGEM COMPETITIVA**

A vantagem competitiva é a diferenciação de um negócio, de forma a agregar valor a um produto ou serviço, diferenciando-o da concorrência e obtendo vantagens no mercado.

A vantagem competitiva sustentável, para Porter (1989, p.45), é o alicerce para que uma empresa apresente um desempenho acima da média no longo prazo. Tal vantagem se consagra a partir da habilidade que a empresa adquire para superar seus rivais.

A qualidade do produto ou serviço se mostra como fonte de vantagem competitiva, já que os compradores estão mais atentos e valorizando os produtos e serviços com maior qualidade, mesmo que o preço seja mais elevado. Além disso, a qualidade na gestão empresarial traz vantagem competitiva, já que a empresa terá lucros e atrairá mais pessoal especializado.

Conforme a visão de Andrade (2006, p. 36):

Não basta mais pensar apenas na qualidade do produto oferecido ao cliente. Isso é óbvio demais. Cada vez mais empresas abrem os olhos para a nova fase do sistema administrativo: a qualidade na gestão. Organizar-se para lucrar mais e gastar menos, sem afetar a qualidade do produto.

A qualidade é um item fundamental para o cliente. Segundo Ishikawa (apud BUENO, 2008), para se ter uma gestão de qualidade, é preciso enxergá-la sob dois ângulos, que são:

- Pequena Qualidade – se limita às características de produtos e serviços considerados importantes para usuários e compradores;
- Grande Qualidade – envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos, comunidades, envolvidos na vida de uma organização (BUENO, 2006).

Segundo Ishikawa (apud BUENO, 2008), qualidade é:

[...] o conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas que fazem com que o consumidor ou usuário prefira determinado produto ou serviço. Não é a simples ausência de defeitos (não-conformidades) ou adequação ao uso. A qualidade do produto ou serviço deve ser garantida em todas as fases de seu desenvolvimento: projeto, produção, distribuição e assistência pós-venda. Por ser subjetiva e pessoal, a qualidade carece de medição, além da preferência do cliente. Como a reclamação ou rejeição do cliente vem sempre depois do produto estar no mercado, é necessário estabelecer indicadores de qualidade, que meçam as dimensões da qualidade: qualidade, custo, atendimento, moral, e segurança, que serão conceituadas mais adiante (BUENO, 2008; p. 4).

Assim, percebe-se que a qualidade não pode ser vista somente por uma ótica, sendo esta bastante abrangente, exigindo uma mudança na filosofia da empresa, com foco em custos e produtividade e também na visão do cliente/consumidor. É necessário formular estratégias para conseguir vencer a guerra da concorrência e poder fazer com que os clientes sejam fiéis consumidores.

Segundo Porter (1996), se as empresas otimizarem seus esforços, poderão apresentar maior eficácia operacional, podendo eliminar ou reduzir o que for desnecessário, empregando tecnologia mais avançada, motivando seus funcionários ou tendo maior habilidade em manejar atividades em particular ou conjunto de atividades.

A inovação também pode ser fonte de criação de valor e vantagem competitiva para a empresa. Inovar pode significar se diferenciar, criar produtos novos e diferentes ou novas formas de gerir a empresa, trazendo vantagem competitiva.

A tecnologia é um item fundamental para aumentar a produtividade da empresa, ter maior qualidade nos processos, rapidez na produção, etc. Porter (1996) explica que a tecnologia tem um importante papel na estrutura empresarial, podendo alterar o ramo do negócio e criar outros. O autor acredita que a tecnologia somente será uma vantagem competitiva: se o investimento despendido puder reduzir ou aumentar a diferenciação; se a liderança tecnológica for sustentável; se o pioneirismo for uma vantagem mesmo sem a liderança tecnológica e se o desenvolvimento tecnológico aperfeiçoar a estrutura geral do ramo do negócio.

Sobre a produtividade, Porter (1996) diz que: “O único conceito a nível nacional é a produtividade... [...] A produtividade depende da qualidade e das características dos produtos (que por sua vez determinam o preço que elas comandam) e a eficiência com que elas são produzidas” (PORTER, 1996; p.84).

Percebe-se então, que para ter maior produtividade e ser competitivo no mercado tão concorrido, é preciso ter acima de tudo, qualidade e bom atendimento. Criar estratégias a partir de fontes de vantagem competitiva sustentáveis independe do tipo de fonte de vantagem competitiva em que se baseiam as estratégias organizacionais, deve ser levado em consideração o ambiente competitivo em que as organizações se inserem.

## **2.4 AMBIENTE COMPETITIVO**

A missão organizacional estabelece que a meta geral de uma empresa é a declaração ampla da diretriz organizacional, e requer a avaliação das informações do ambiente.

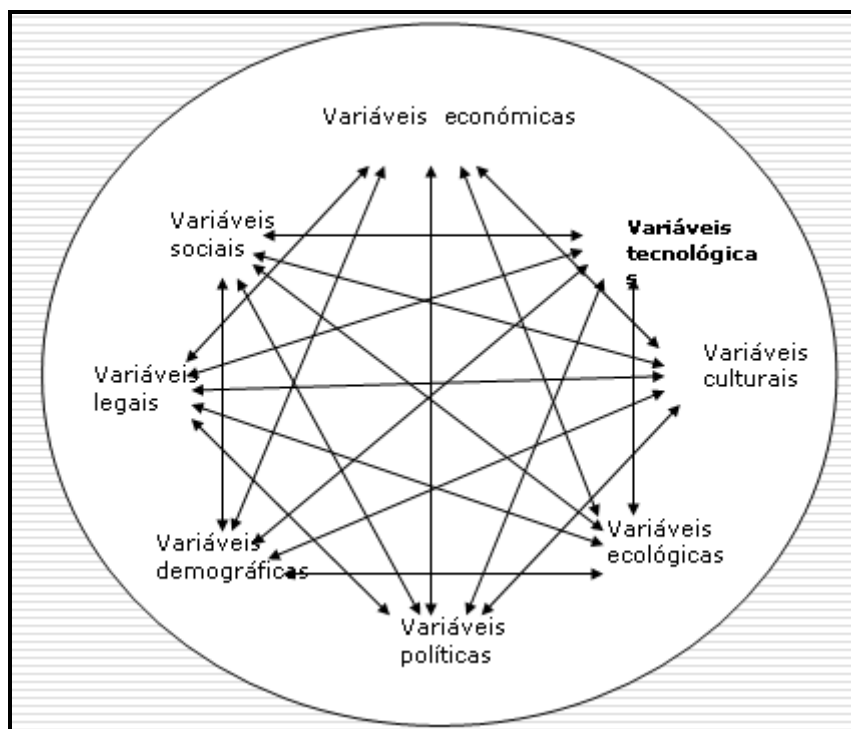
A missão organizacional ajuda a organização a concentrar esforços das pessoas para uma direção comum; a garantir que a empresa não persiga propósito conflitantes; serve como base lógica geral para alocar recursos organizacionais; estabelece amplas áreas de responsabilidade, por tarefa, dentro da organização; e atua como base para desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Parindo da missão os objetivos organizacionais são definidos, os quais orientam os administradores como diretrizes na tomada de decisões, como um guia para incrementar a eficiência organizacional e como guia para análise do desempenho. Os objetivos organizacionais podem ser de curto prazo, para que possam ser alcançados dentro de um ou dois anos. Os objetivos de longo prazo devem ser alcançados nos próximos três a cinco anos.

Como forma de atender tais objetivos são estabelecidas as estratégias organizacionais. Entretanto, cabe ressaltar que para a definição e implementação de tais estratégias, independe do nível de formalização utilizada pela organização, faz necessário uma análise do ambiente em que estão inseridas.

Chiavenato (2004) define o macro ambiente, ou o ambiente geral, como o maior e mais comum, envolvendo toda a sociedade, nações, organizações, empresas e comunidades, etc. É formado pelas condições comuns nas organizações, podendo influenciar o clima desta, como as condições econômicas, tecnológicas, legais, sociais, políticas e culturais.

Abaixo está sendo exemplificado o ambiente geral e suas variáveis:



**Figura 1** – Variáveis do Ambiente Geral  
**Fonte:** Chiavenato (2004).

De acordo com Chiavenato (2004), o microambiente ou o ambiente de tarefa é aquele onde a empresa atua e interage, como os fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

Outra classificação de ambiente é feita por Certo e Peter (1993), na qual o ambiente é composto por três níveis: o ambiente geral (externo), o ambiente operacional (externo) e o ambiente interno. Este deve ser monitorado com o objetivo de identificar os riscos e as oportunidades atuais e futuras, para que seus administradores possam canalizar suas decisões para uma direção positiva, que contribua para o sucesso organizacional.

De acordo com Farina (1999), o ambiente competitivo é formado por:

- Estrutura de Mercado: grau de concentração, economias de escala, economia de escopo, grau de diferenciação do produto, barreiras técnicas à entrada e saída;
- Padrões de Concorrência vigentes: concorrência de preço e extra-preço, presença de grupos estratégicos e barreiras de mobilidade;
- Características do consumidor/cliente: possibilidade de segmentação de mercado;
- Ciclo de vida da indústria.

Independente do tipo de classificação a análise do ambiente competitivo é um desafio para a administração, que tanto melhor equacionado, resultará em melhores condições para a empresa. É necessário se tomar cuidado com os fornecedores para que não manipulem os preços, o que poderia vir a ser absorvido pela empresa. Também se deve tomar cuidado com os compradores, que podem ou não ter poder de barganha, forçando a redução dos preços dos produtos ou exigindo novos serviços que não precisarão pagar. E finalmente, deve-se tomar cuidado também com os produtos substitutos e a entrada de empresas com novos serviços ou produtos.

Segundo Gimenez e Telles (2004) Porter é visto como o pesquisador de maior destaque no campo estratégico pela sua avaliação da competitividade industrial e pela interação dos cinco componentes que constituem o chamado Modelo das 5 Forças. Porter (1989) orienta os gestores para uma análise de vários cenários industriais, onde a tarefa é utilizá-los para a formação da estratégia competitiva. Ele também alerta que muitas empresas se perdem ao transformar cenários em estratégias competitivas, e recomenda que para enfrentar a incerteza dos cenários o melhor é escolher uma estratégia robusta, ou viável, independente do cenário em que ocorra. Normalmente, a escolha por uma estratégia, que independa do cenário, é mais dispendiosa.

#### **2.4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO**

O modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter define-as como forças que governam a competição num setor. Com a análise dessas forças, encontrar meios de medir a atratividade do setor, num sentido econômico, e criar condições para um melhor posicionamento no mercado, defende-se de oponentes e criar barreiras a entrada de competidores.

As cinco forças de Porter são:

1. A ameaça de novos entrantes: De acordo com Porter (1989), os novos entrantes são os novos concorrentes que poderão entrar no mercado, podendo trazer redução de rentabilidade, pois indica uma queda de preço e aumento da demanda por insumos, aumentando os custos do produto. Entretanto, o nível de entrada depende da existência de barreiras, tais como:



economia de escala, acesso á canais de distribuição, investimento em ativos específicos, fidelidade à marca, entre outros.

2. O poder dos compradores: Conforme a visão de Porter (1989), os compradores forçam o preço para baixo, exigindo melhor qualidade nos produtos e serviços e fazendo com que haja uma disputa maior da concorrência, levando ao comprometimento da rentabilidade da indústria.
3. O poder dos fornecedores: Os fornecedores podem elevar seus preços ou diminuir a qualidade de produtos e serviços, podendo comprometer a rentabilidade da indústria se esta não repassar os aumentos dos custos para o preço dos seus produtos (PORTER, 1989).
4. A rivalidade interna do ambiente concorrencial direto da organização: Porter (1989) explica que a rivalidade entre os concorrentes se define como a disputa por uma melhor posição no mercado, utilizando táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores. A disputa entre as empresas estimula a competitividade.
5. Os produtos substitutos: De acordo com Porter (1989), a pesquisa de outros produtos que desempenhem a mesma função, em substituição de outro, podem reduzir ou limitar as taxas de retorno de uma empresa, pois forçam o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas fixam como lucro. Os produtos substitutos se mostram como uma ameaça para as empresas, pois tem uma grande força competitiva. Os produtos substitutos que existem maior atenção são os que estão sujeitos à tendências de melhoramento de seu “*trade off*” de preço desempenho com produto da indústria ou os que são produzidos por indústrias com lucros altos.

A percepção do ambiente competitivo e das forças competitivas atuantes no setor, juntamente com uma análise interna, permitirá a empresa reconhecer como ela se posiciona em relação a esse ambiente, que fontes de vantagem competitiva poderá utilizar e que estratégia competitiva deverá adotar, para que possa auferir retorno superior, ou seja, equivalentes ou superiores a media do setor.

## **CAPÍTULO 3**

### 3. METODOLOGIA

Com a finalidade de buscar resposta ao problema em questão optou-se por desenvolver uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, este esforço tem como meta tornar o problema mais explícito ou mesmo construir hipótese mais adequada. Para MALHOTRA (2001), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

Segundo BOONE e KURTZ (1998), ela simplesmente é utilizada para descobrir a causa de um problema. A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis, os métodos empregados compreendem o levantamento em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamento de experiência, estudo de caso selecionado e observação informal.

Segundo GIL (1999), um trabalho tem natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevista e pessoas que tiverem experiências práticas sobre o problema pesquisado. Ele ressalta ainda que tenha a finalidade de proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador sobre o assunto e visa que esse tipo de pesquisa proporciona uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Com relação à pesquisa descritiva segundo CHURCHILL (1987), ela objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que

descreve, embora sirva de base para tal explicação, normalmente se baseia em amostras grandes e representativas.

Para obter as informações sobre o universo do setor em estudo, setor varejista de autopeças de Campina Grande, as informações sobre o número de empresas do setor foram obtidas junto ao presidente do sindicato de autopeças de Campina Grande, onde se pode constatar que há aproximadamente 240 (duzentos e quarenta) pontos de vendas de algum tipo de produto automotivo. Porém para esse estudo específico, optou-se pesquisar as empresas cuja atividade principal é o comércio varejista de peças automotivas linha leve, nesse caso descartou-se desse universo, empresas como: centros automotivos, “trocão de óleo”, equipadoras, postos de gasolina, oficinas e comércio de peças para linha pesada. Nesse caso, depois da filtragem o universo foi de 15 empresas, onde se procurou trabalhar com todo universo, porém só obtive retorno de 13 empresas, nesse caso com 87% de todo o universo.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado nas empresas, sendo ele dividido em blocos, O primeiro corresponde a instruções gerais, tais como, segmento que atuam produtos mecânicos ou acessórios, números de empregados; e dados sobre o respondente como cargo que ocupa, sexo, idade e escolaridade.

No segundo bloco foi abordado qual o tipo de estratégia a empresa vem utilizando nos últimos três anos, foram sugeridos os quatro tipos de estratégias genéricas proposta por Miles e Snow, Prospectiva, analisadora, Defensiva e reativa. Mostrando as características de cada uma e ressaltando para o respondente que nenhuma estratégia é melhor que a outra. Com isso os respondentes lêem as características de cada estratégia e marca com X a que esta inserida a empresa

No ultimo bloco o questionário se refere à percepção que a empresa tem da estrutura competitiva do setor. Este bloco foi elaborado a partir do modelo proposto por Pecotich (1999), criaram e validaram uma escala que mede o ambiente competitivo das organizações, tomando como referência o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Para aplicação do modelo foram realizados alguns ajustes para o setor em estudo.

Os questionários foram respondidos na sua maioria pelos os gerentes e proprietário. Eles foram aplicados no período de 05 de dezembro de 2007 a 28 de junho de 2008. O tratamento dos dados foi realizado a partir dos cálculos percentuais de todas as alternativas. Para cada força competitiva apresentam-se várias alternativas a serem respondidas utilizando uma escala tipo LIKERT de cinco pontos, a partir da qual o 1 significa minha discordância total e 5 minha concordância total. O tratamento dos dados será apresentado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 4**

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA DE AUTOPEÇAS**

Os reflexos das mudanças postos em prática nas indústrias automobilísticas foram significativos sobre o setor de autopeças. Formado por empresas bastante heterogêneas em termos de capacitação tecnológica, gestão de qualidade e produtividade. As grandes empresas instaladas no país sofreram pressões para se capacitarem no sentido de permanecerem fornecedoras, às novas exigências e lançamentos de veículos, em ritmo acelerado, foi os que mais influenciaram para a modernização do setor, e também as importações crescentes de produtos automotivos, serviram para, o setor diminuir preço, aumentar a qualidade do produto e prazo de entrega, além de proporcionar grandes investimentos no setor.

Segundo o Sincopeças (2008), o Brasil tem em torno de 264 empresas distribuidoras de autopeças e 33 mil lojas de varejo, cobrindo todo o território nacional. Geram em torno de 219.000 postos de trabalho, com o objetivo de atender a reparação de veículos, em 94.759 oficinas mecânicas do Brasil todo. Segundo o Sincopeças (2004) o setor movimentou em torno de US\$ 24 bilhões de dólares no país, com uma média de crescimento de 8%.

No setor de autopeças de Campina Grande, além das empresas varejistas tradicionais, existem pontos de vendas de produtos automotivos, tais como: postos de gasolinas que comercializam filtros, lubrificantes, aditivos entre outros; troca de óleo, centros automotivos e oficina mecânicas. Sendo este último, vale ressaltar que as oficinas estão sofrendo transformações, pelo fato de começar a agregar no seu mix, produtos automotivos.

O setor varejista de autopeças em Campina grande não difere do resto do Brasil. As empresas de autopeças são tradicionalmente conhecidas simplesmente como autopeças. A empresa é um ponto de venda de produtos automotivos no varejo, havendo lojas que se especializa nas vendas de peças mecânicas,

acessórios e elétricas, porém as vezes elas juntam dois ou três sub-segmentos na mesma empresa.

Em sua grande maioria, essas lojas constituem pequenas empresas familiares, com no Maximo três balconistas, um funcionário que atua no estoque, um para conferência dos produtos vendidos e um moto-boy para as entregas. Seus principais clientes são formados por mecânicos, embora por causa da mudança do perfil dos consumidores finais, as vendas no balcão para esse tipo de cliente vêm aumentando.

Em campina Grande, as lojas de autopeças estão na sua maioria concentradas no centro da cidade, onde há uma busca por espaço e uma guerra por preço. Campina Grande, como o resto do Brasil, está sofrendo modificações nesse setor, isso porque as oficinas mecânicas estão se tornando Centros automotivos, em contra partida as lojas de autopeças estão adicionando às suas atividades serviços mecânicos, elevando ainda mais a competição no setor.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

Segundo o quadro abaixo, podemos perceber características relevantes entre as empresas que participaram da pesquisa, onde há uma diferença significativa do perfil das empresas do setor, primeiro pelo fato da empresa mais antiga ter 28 anos, enquanto a mais nova ter apenas 8 anos, e ainda por porte delas em relação ao número de empregados das empresas pesquisadas, onde a maior tem 23 funcionários e a menor apenas 2.

<b>Perfil de idade da empresa</b>	
0 – 5	Nenhuma
6 - 10	05 Empresas



11 - 15	05 Empresas
16 - 20	02 Empresas
Acima de 21	01 Empresa

**Tabela 1 – Pesquisa do perfil idade**  
**Fonte: Pesquisa de campo**

<b>Perfil de Quantidade de funcionários</b>	
0 - 5	07 Funcionários
6 - 10	03 Funcionários
11 - 15	02 Funcionários
16 - 20	Nenhum
Acima de 21	01 Funcionários

**Tabela 2 – Pesquisa de Quantidade de Funcionários**  
**Fonte: Pesquisa de campo**

No caso das características do respondente, não foi diferentes, onde o sexo predominante é o masculino, e ainda a idade do mais velho é de 55 anos e do mais novo é de 26 anos, e o que chama atenção na pesquisa é que a maioria dos respondentes, o equivalente a 70% apenas têm o 2ª grau, isso mostra que a maioria das decisões são tomadas de forma empírica ou de experiências anteriores. O quadro abaixo mostra a media aritmética dos resultados.

#### **4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO SETOR**

Nota-se que na percepção da maioria dos gestores do setor em estudo há uma opção pela estratégia Defensiva. No entanto, em número relevante, percebe-se

também no tocante às empresas cuja opção foi uma estratégia Reativa, que elas tendem a esperar as mudanças de mercado e não se arriscam nas inovações. Logo, em contrapartida à predominância da estratégia Defensiva, por analisar que 30,77% optaram por estratégia Reativa, isso significa dizer que elas podem mudar de estratégia se por acaso as mudanças levarem a uma vantagem competitiva.

Para a identificação das estratégias competitivas utilizadas no setor, tomada como referência a tipologia de Miles e Snow (1978), os gestores escolheram entre as quatro estratégias, tomando como referência as respostas. As tipologias mais utilizadas são **Defensiva** e **Reativa** conforme gráfico abaixo.



**Figura 2 – Gráfico da estratégia competitiva**  
**Fonte: Pesquisa de campo**

Conforme percebido na tabela acima, a estratégia mais utilizada pelas empresas no setor em estudo é a **Defensiva**, isso por que, elas ocupam um nicho de mercado específico que neste caso, é o segmento de peças automotivas linha leve, e que oferece, com um conjunto de produtos relativamente estável, como também um mercado relativamente estável. Empresas que utilizam esse modelo não procuram inovar, elas apenas se concentram em fazer o melhor trabalho possível em seu campo de atuação. Porém, percebe-se também, uma grande e considerável quantidade de empresas que adotam a estratégia **Reativa**, isso significa que, essas

empresas podem mudar, ou não se percebe qual estratégia elas adotam, isto é, elas podem operar em cada momento com qualquer um dos tipos de estratégia; Prospectiva, Analisadora e Defensiva. Portanto não se pode identificar claramente com nenhuma delas.

Sabendo quais as estratégias adotadas pelas as empresas, precisa-se conhecer a percepção competitiva do setor, a qual será analisada a seguir.

#### **4.4 PERCEPÇÃO DA COMPETIÇÃO**

A competição dentro de um mesmo setor pode ser percebida de maneira diferente pelas várias organizações. A percepção de competição do setor varejista de autopeças de Campina Grande, objeto de estudo deste trabalho, será apresentada na continuação, segundo o modelo exposto na metodologia.

Para melhor entendimento das análises dos dados, foi feita uma junção nas alternativas concordo e concordo parcialmente e nas alternativas discordo e discordo parcialmente, isso por que percebe-se que essa união não mudara a percepção do estudo, e sim facilitara sua compreensão sobre o gral da pecepção dos gestores em relação ao mercado.

##### **4.4.1 QUANTO AO COMPORTAMENTO ENTRE CONCORRENTES**

Na percepção dos gestores sobre o grau de rivalidade entre os competidores é que este se apresenta **relativamente alto**. Com base na tabela 3 abaixo, todas as alternativas apresentam nível de concordância relativamente alto, destacando-se como fator competitivo preponderante o preço do produto (alternativas 5 e 6). Entretanto, cabe destacar que curiosamente não ocorre frequentemente guerras de propaganda e publicidade, que venha a divulgar os preços menores de alguns produtos (alternativa 4 ).

Percebe-se também que o percentual de diversidade de competidores é alto, e que a retaliação por parte destes é forte. Com isso percebe-se que há um constante monitoramento dos concorrentes para verificar as ações estratégicas da concorrência para poderem dar resposta imediatas ( alternativas 3, 7 e 8).

<b>Quanto ao comportamento entre concorrentes</b>	<b>discordo</b>	<b>neutro</b>	<b>Concordo</b>
1. As empresas do nosso setor competem intensivamente para assegurar e/ou aumentar suas fatias de mercado.	7,69%	30,77%	61,54%
2. Há uma diversidade de competidores em nosso setor (os competidores podem diferenciar em estratégias, qualidade do produto, porte da empresa e público-alvo).	0,00%	30,77%	69,23%
3. Em nosso setor, as ações competitivas de uma empresa resultam em efeitos visíveis em outras empresas concorrentes, provocando retaliações e repostas imediatas.	7,69%	15,38%	76,92%
4. Em nosso setor, ocorre freqüente e intensamente guerras de publicidade e propaganda.	30,77%	23,08%	46,15%
5. Em nosso setor, a competição pelo preço é muito intensa (reduções de preços são rapidamente e facilmente adotadas pelos competidores).	0,00%	7,69%	92,31%
6. Redução de preços é uma ação competitiva comum no nosso setor.	7,69%	0,00%	92,31%
7. Termos apropriados para descrever o ambiente de competição em nosso setor são: "guerra", "duro" ou "feroz".	0,00%	23,08%	76,92%
8. Em nosso setor, as empresas têm recursos para ações competitivas vigorosas e contínuas e para retaliação contra os concorrentes.	15,38%	7,69%	76,92%
9. Em nosso setor, as empresas diferenciam uma das outras, pelo porte ou tamanho (tamanho é um importante papel na competição).	23,08%	7,69%	69,23%

**Tabela 3** – Pesquisa de competição

**Fonte: Pesquisa de campo**

Conhecendo a percepção dos gestores a respeito da rivalidade entre os concorrentes, precisa-se conhecer também o poder de barganha dos fornecedores, e este será abordado a seguir.

#### **4.4.2 QUANTO AO COMPORTAMENTO DOS FORNECEDORES**

Na percepção dos gestores quanto ao poder de negociação dos fornecedores que atuam no setor em estudo se apresenta **mediano**. Com base na tabela 4 abaixo. Verificou-se que há um equilíbrio de forças entre os fornecedores e as empresas. Percebe-se que na percepção dos gestores os fornecedores são poderosos, e com isso podem aumentar facilmente os preços (alternativas 14 e 15).

Percebe-se também que os gestores ressaltam a força dos fornecedores pelo fato deles produzirem produtos finais, isto é, pronto para a venda e que eles tenham uma contribuição importante para o crescimento do setor. (alternativas 11 e 12).

Em contra partida, percebe-se que os fornecedores não têm relativamente força, no que diz respeito a impor condições de pagamento nas negociações (alternativa 16). Além disso, a favor das empresas percebe-se que, por ter o grande número de fornecedores que podem oferecer os mesmos produtos, a força deles reduz pela própria rivalidade dos fornecedores, e, além disso, a tabela mostra que há fornecedores que contêm uma gama de produtos substitutos com qualidade (alternativa 17 e 18).

Entretanto, cabe destacar outro fator que interfere no poder de negociação dos fornecedores, porém, deve-se destacar primeiro, o poder de acordo com o porte da empresa, isto é, quanto maior for o poder de compra da empresa menor será o poder do fornecedor; segundo, as relações mantidas ao longo do tempo com os fornecedores também interferem no poder de negociação entre as partes.

<b>Quanto ao comportamento dos fornecedores</b>	<b>Discordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo</b>
10. O produto dos fornecedores pode deixar a desejar em relação a qualidade final do produto deste setor	23,08%	23,08%	53,85%
11. O produto dos fornecedores é uma contribuição importante para o crescimento do setor.	0,00%	7,69%	92,31%
12. Os produtos oferecidos por nossos fornecedores são em geral produtos finais, pronto para a venda.	15,38%	0,00%	84,62%
13. Fornecedores de produtos para nosso setor podem interferir no processo de vendas e suas operações.	30,77%	15,38%	53,85%
14. Os fornecedores do nosso setor podem aumentar facilmente os preços.	15,38%	15,38%	69,23%
15. Em nosso setor, fornecedores ou grupos de fornecedores são poderosos.	7,69%	15,38%	76,92%
16. Os fornecedores de produtos, do nosso setor, impõem suas condições na negociação.	15,38%	30,77%	53,85%

17. As empresas do nosso setor têm uma grande variedade de fornecedores que podem oferecer o mesmo produto, com a mesma qualidade.	0,00%	7,69%	92,31%
18. No nosso setor existe um número grande de fornecedores que contem uma gama de produtos substitutos e similares.	7,69%	7,69%	84,62%

**Tabela 4** – Comportamento dos fornecedores

**Fonte:** pesquisa de campo

Conhecendo a percepção dos gestores a respeito do poder de negociação dos fornecedores, analisaremos em seguida a possibilidade de entrada de novos concorrentes.

#### **4.4.3 QUANTO À POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES**

A entrada de um novo competidor no setor depende da existência de barreiras de entrada. Especificamente no setor em estudo, a partir dos dados obtidos na pesquisa que consta na tabela 5, podem-se constatar algumas barreiras a entrada, tais como: reação forte das empresas existentes, isso porque elas possuem capital para reação em função de um novo concorrente (alternativas 19 e 20).

Também se percebe que existem barreiras financeiras, uma vez que se constatou que empresas do setor precisam investir grande quantidade de capital em propaganda e em estoque, com isso elas necessitam empregar ou financiar capital para obter um estoque considerável para atrair clientes (alternativas 21, 23 e 26).

Entretanto, essas barreiras poderão ser superadas, principalmente considerando que o grau de represália por parte das empresas existentes é relativamente baixo. Também se percebe que as barreiras para as novas empresas desejosas para adentrar no setor são baixas, e ainda a pesquisa mostra que as novas empresas não enfrentarão desvantagem pelo fato de não ter crédito ou conhecimento, isso porque há um grande número de fornecedores que comercializam os mesmos produtos (alternativas 22, 24 e 27).

Portanto, a possibilidade de entrada de um novo competidor apresenta-se como **relativamente alto**.

<b>Quanto à possibilidade de entrada de novos concorrentes</b>	Discordo	Neutro	Concordo
19. Em nosso setor, novos concorrentes têm que entrar com grande escala de produtos, arriscando reação forte de empresas existentes.	4,69%	7,69%	84,62%
20. Empresas estabelecidas em nosso setor têm recursos significativos que podem ser usados para prevenir a entrada de novos concorrentes.	7,69%	30,77%	61,54%
21. Empresas novas que entram em nosso setor têm que gastar uma grande quantia de capital em uma arriscada e irrecuperável expansão de propaganda e/ou para investir em estoque.	23,08%	30,77%	61,54%
22. Represália por parte das empresas estabelecidas no setor para com novos entrantes/concorrentes é e tem sido forte.	15,38%	38,46%	46,15%
23. Novos entrantes/concorrentes em nosso setor têm que gastar muito para construir estoque e conquistar clientes.	15,38%	23,08%	61,54%
24. Novas empresas entrantes/concorrentes em nosso setor terão dificuldade em comprar e negociar produtos junto aos fornecedores.	30,77%	46,15%	23,08%
25. Novos concorrentes que entram neste setor com baixo investimento têm que aceitar uma considerável desvantagem de custo.	30,77%	15,38%	53,85%
26. Grandes fontes de capital e/ou financiamento são necessárias para adentrar em nosso setor.	7,69%	15,38%	76,92%
27. Novas empresas que entrarem em nosso setor enfrentarão desvantagens em custo pelo fato de não ter contatos e créditos com os maiores e melhores fornecedores de produtos.	30,77%	15,38%	53,85%

**Tabela 5** – entrada de novos concorrentes

**Fonte:** Pesquisa de campo

Conhecendo a percepção dos gestores a respeito da possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor, precisa-se conhecer e analisar qual a percepção quanto as ameaças de produtos substitutos.

#### **4.4.4 QUANTO A AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS**

No setor de autopeças, os produtos substitutos são vistos como a substituição entre marcas. Principalmente aquelas que apresentam maior nível de qualidade, desempenho, durabilidade, e conseqüentemente maior preço, daqueles que apresentam condições inferiores, pois uma peça apenas poderá ser substituída por outra igual, com as mesmas especificações, mesmo que seja produzida por outro fabricante.

A partir deste entendimento do que é produto substituto, no setor em estudo e considerando os dados obtidos na pesquisa, pode-se constatar que, a presença dos produtos substitutos aparentemente se apresenta como **relativamente forte**, considerando que no setor há uma pressão visto que na maioria desses produtos são consideravelmente mais baratos, e também se percebe que a maioria dos gestores estão atentos as possibilidades de trabalhar com esses produtos, e ainda pelas próprias características desses produtos, onde os substitutos suprem relativamente a quase todas as especificações técnicas do produto original, e os gestores se deparam com uma grande quantidade de produtos de varias marcas com as mesmas especificações (alternativas 28, 30, 33, 34 e 36).

Entretanto, cabe destacar que essa ameaça ela se torna reduzida, considerando que os lojistas, podem adquirir facilmente produtos substitutos (alternativa 29), considerando que esta apresenta numa grande variedade, e o fazem como forma de ampliar o mix de produtos a aumentar sua competitividade. Isso considerando que o fator **preço** é usado em dimensões em que move a concorrência no setor.

<b>Quanto aos produtos substitutos</b>	Discordo	Neutro	Concordo
28. Em nosso setor, há uma pressão considerável de produtos substitutos/similares mais baratos.	15,38%	7,69%	76,92%
29. É difícil achar substitutos/similares para o produto dos fornecedores deste setor.	69,23%	7,69%	23,08%
30. Todas as empresas em nosso setor estão atentas/cientes da forte competição advinda de substitutos/similares.	7,69%	0,00%	92,31%
31. A disponibilidade de produtos substitutos/similares limita os lucros potenciais em nosso setor.	38,46%	23,08%	37,46%



32. Produtos substitutos/similares limitam a rentabilidade deste setor.	53,85%	30,77%	15,38%
33. Os produtos de nosso setor exercem funções que podem ser exercidas facilmente por muitos outros produtos, mais baratos.	0,00%	23,08%	76,92%
34. As necessidades que os produtos de nosso setor satisfazem, podem ser satisfeitas facilmente através de produtos de muitas outras fontes.	7,69%	23,08%	69,23%
35. Os produtos de nosso setor, o qual nós competimos, têm características intrínsecas para as quais são difíceis de achar os substitutos/similares.	37,46%	15,38%	46,15%
36. Nosso setor vende produtos para qual há um grande número de substitutos/similares.	0,00%	7,69%	92,31%

**Tabela 6** – Produtos Substitutos

**Fonte:** Pesquisa de campo

Por último, é importante conhecer a percepção dos gestores a respeito do poder de negociação dos clientes.

#### 4.4.5 Quanto ao comportamento dos clientes

Na percepção dos gestores quanto ao poder dos clientes que atuam no setor em estudo se apresenta **relativamente alto**. Com base na tabela abaixo se verificou que os maiores compradores do setor são os mecânicos, isto é, os aplicadores dos produtos (alternativa 39). Vale ressaltar que os mecânicos são os primeiros contatos que os proprietários dos veículos necessitados de produtos procuram. Assim, a opinião deles é de extrema relevância para as empresas, isto é, os mecânicos são quem indica para os donos de carro onde e que marca comprar (alternativa 40).

Entretanto, percebe-se também que grande parte dos consumidores finais não é conhecedor das características dos produtos e suas aplicações, levando assim a eles usarem como critério para a compra, o preço, e com isso a buscar por produtos substitutos (alternativas 41 e 42).

Vale ressaltar que pelo fato de ter um grande número de empresas no setor onde eles oferecem o mesmo produto, e os clientes têm como primeiro critério o

preço, isso torna os clientes com **grande poder de barganha** mesmo em compras relativamente de valor baixo.

<b>Quanto ao comportamento dos clientes</b>	Discordo	Neutro	Concordo
37. Em nosso setor, clientes estão altamente concentrados em algum segmento específicos.	30,77%	23,08%	46,15%
38. Os produtos do nosso setor são vendidos, principalmente aos consumidores finais (donos dos veículos).	15,38%	30,77%	53,85%
39. Os compradores de produtos de nosso setor são, principalmente, os mecânicos. (aplicadores)	23,08%	15,38%	61,54%
40. Em nosso setor, clientes ou mecânicos são poderosos. (poder de barganha)	15,38%	15,38%	61,54%
41. Os clientes dos produtos de nosso setor são conhecedor dos produtos e suas aplicações.	69,23%	0,00%	30,77%
42. Os clientes de nosso setor preferem produtos similares por causa dos preços mais baratos.	7,69%	30,77%	61,54%

**Tabela 7** – Comportamento dos clientes

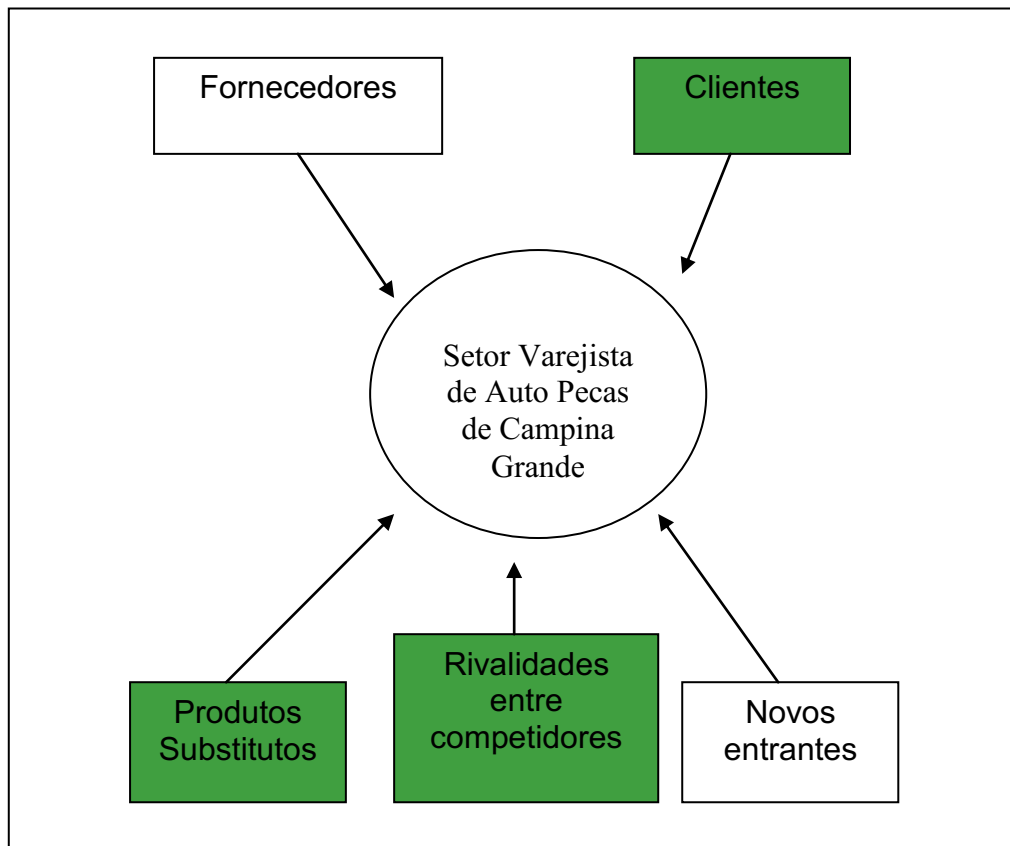
**Fonte:** pesquisa de campo

Encerrando a análise da percepção dos gestores sobre as forças competitivas que atuam no setor, onde foi identificado que algumas das forças predominam, e é de suma importância identificar e analisar essas forças predominantes.

#### **4.4.6 FORÇAS COMPETITIVAS PREDOMINANTES NO SETOR**

No setor de autopeças de Campina Grande, percebe-se então que as forças competitivas preponderantes deste setor são: a rivalidade entre competidores, a ameaça de produtos substitutos e o forte poder de barganha dos clientes, a rivalidade entre concorrentes se dar principalmente pelo fato de que as empresas brigam por uma fatia de mercado maior, e utilizam política de preço como estratégia principal; os produtos substitutos aparecem como força preponderante pelo fato de ser um produto de custo mais baixo e apresentar as mesmas características dos produtos originais; e por último o forte poder de barganha dos clientes, pelo fato de existir um grande numero de empresas que fornece os mesmos produtos. Com isso, os clientes têm a possibilidade de escolha, de procurar aquele que lhe der o menor

preço, prazo e facilidade de compra, deixando as empresas com baixo poder sobre eles.



**Figura 3** – Forças competitivas predominantes  
**Fonte:** Pesquisa de campo

Concluindo a análise da percepção dos gestores sobre as forças competitivas no setor varejista de autopeças de Campina Grande, percebe-se que alguns fatores competitivos têm forte influência no setor tais como: **a rivalidade entre competidores**, ameaça **de produtos substitutos** e o **forte poder de negociação dos clientes**. Percebe-se ainda que em relação à rivalidade entre concorrentes, as empresas têm uma postura de observação, isto é, há um monitoramento constante sobre as mudanças que os concorrentes estão a fazer, isso para que se possa dar uma resposta mais rápida, caso as mudanças feitas pelo concorrente lhe der vantagem competitiva. Entretanto, esse mercado que tem como prática a política estratégica de preço reforça a necessidade de monitoramento dos concorrentes.

Nesse setor, como já foi explicado anteriormente, sobre a característica singular que apresentam os produtos substitutos, o que os diferencia dos originais são as marcas. As ameaças de produtos substitutos é uma força competitiva predominante no setor, porém essa força se neutraliza parcialmente, quando as empresas adicionam esses produtos ao seu mix, mesmo porque tais produtos contêm as mesmas características dos produtos originais, mas cabe ressaltar que, alguns produtos substitutos não possuem a mesma qualidade dos originais, porém, é difícil para o cliente perceber essa qualidade inferior, por esse motivo é que esses produtos são responsáveis por influenciar as empresas a adotar suas estratégias baseadas no menor preço.

Percebe-se também, que outra força predominante no setor é o **poder de negociação dos clientes**, essa conclusão, está diretamente ligada ao fato de que existem muitas empresas que vendem os mesmos produtos, e com as mesmas garantias. Com isso o cliente tem a possibilidade de escolha em forma de pesquisa de preço, e como a maior concentração das empresas do setor é no centro da cidade, o que torna essa pesquisa fácil, é por isso que as empresas baixam os preços para não perderem a venda para os concorrentes. Logo, tal constatação influencia as empresas a adotar uma política de preço.

Como se pode observar, as três forças competitivas predominantes no setor contêm uma característica em comum, característica essa que leva as empresas a uma estratégia baseada em **Preço**. Caso a empresa consiga adotar essa estratégia de forma eficiente, ela pode minimizar essas forças competitivas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o presente estudo cujo objetivo foi conhecer a estrutura competitiva do setor varejista de autopeças de campina Grande, na perspectiva dos gestores, conclui-se que as estratégias competitivas do setor é **Defensiva** e **Reativa**. Das cinco forças competitivas que atuam no setor, três se apresentam predominantes, são elas: a ameaça de produtos substitutos, a rivalidade entre concorrentes e o poder de negociação dos clientes. Tal predominância deve ser estrategicamente considerada pelos gestores quando da avaliação das posturas estratégicas assumidas.

As informações apresentadas neste trabalho podem contribuir de forma relevante para os varejistas de autopeças de Campina Grande, setor este, que há uma grande carência e escassez de informações. Portanto, ele serve de base para os gestores do setor fundamentar suas decisões em informações sobre a estrutura estratégica competitiva. Por que a partir dessas informações os gestores podem repensar e planejar suas estratégias competitivas, e buscar mecanismo de minimizar as forças predominantes.

Concluindo este trabalho, percebe-se que os gestores precisam minimizar as forças competitivas que predominam no setor, eles podem utilizar ferramentas como; programa de fidelização de clientes, isso porque, nota-se que o que mais influencia na satisfação do cliente são produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

Além disso, como foi percebido, as empresas não investem em propaganda, como é que elas enfatizam que o cliente tem a preferência por produtos com o menor preço, mais não tem quase nenhum tipo de marketing divulgando os preços. Porém, há uma explicação para que as empresas não invistam em propaganda, isso porque, pode haver retaliação por parte dos centros automotivos e oficinas

mecânicas que comercializam produtos automotivos. Retaliação do tipo não comprar à empresa.

Cabe ressaltar que os principais clientes das autopeças são os mecânicos, e há no setor uma parceria forte entre eles e as lojas, isso porque, há um laço de confiança e troca de favores.

Para minimizar a ameaça dos produtos substitutos, as empresas precisam adicionar esses produtos ao seu mix. Isso não se caracteriza um problema difícil de ser resolvido, isso porque, no setor há uma grande variedade de fornecedores desses produtos, que por sinal há também uma grande quantidade de marcas paralelas.

O setor de autopeças de Campina Grande está passando por uma transformação, visto que as oficinas mecânicas estão começando a trabalhar não apenas com serviço, mais também com vendas de peças automotivas, e com isso tornando-se centros automotivos. Em contra partida, as empresas de autopeças também estão seguindo essa direção, agregando assim em suas atividades serviços de instalação de peças se tornando também em centros automotivos, essa mudança já vem ocorrendo há algum tempo, e acredito que no futuro não tão distante, as autopeças tradicionais irão desaparecer.

## **REFERÊNCIAS**



## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**: um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias. Rio de Janeiro: Editora Reichmann & Affonso, 1999.

ANDRADE, Ana Paula. Qualidade como vantagem competitiva. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília – DF, set./2006, n° 54, p. 36-38.

ANSOFF, I.H.; MCDONNELL. **Implanting strategic management**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.

ARREBOLA, Marcelo Correia. Abordagens estratégicas competitivas genéricas: delineando estratégias de lucratividade. **Revista Administração On Line**, São Paulo. v. 05, n. 01, jan./fev./mar. 2004

BUENO, Marcos. **Gestão Pela Qualidade Total**: Uma Estratégia Administrativa. Um tributo ao Mestre do Controle da Qualidade Total Kaoru Ishikawa. Disponível em <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0210.pdf> > Acesso em 16 jul. 2008

CABRAL, Augusto. A Evolução da Estratégia: Em Busca de um Enfoque Realista. In: **23º ENCONTRO DA ANPAD**, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em <http://fead.br/ebooks/DOCSTCCMONO/Revista%201-1.pdf>> Acesso em 14 jul. 2008

CERTO, S. & PETER, J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Makron Books. São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: 2º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1982 .

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edições Atlas: São Paulo, 2004.

COUTINHO, Elaine M. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em <<http://www.abipti.org.br/guia.htm>>. Acesso em 16 jul. 2008.

DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresas**. (A) Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1992.

JACOBIAK In: GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio**. Editora Campus, São Paulo, 2001.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, vol. 6, n. 3, december 1999, p. 147- 161.

GIMENEZ, F; PELISSON, C.; KRÜGER, E; HAYASHI, P.; “Estratégias em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow”; **Anais do ENANPAD – 1998-1999** Disponível em <http://fead.br/ebooks/DOCSTCCMONO/Revista%201-1.pdf>> Acesso em 14 jul. 2008

HAMEL, Gary e C. K. Prahalad. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil, 1998

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**: 5<sup>o</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações. In PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Editora Campus, São Paulo, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy**, structure and process. New York : McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. e WATERS J. "Of Strategies, Deliberate and Emergent"; in A. David and C. Bowman (Eds.); **Readings in Strategic Management**, Macmillan, London, 1985.

MINTZBERG, H. "**Generic Strategies**: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management", v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. (D). 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1997.

PEPPER, John E. *Inteligência Competitiva na Procter & Gamble*. In PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Editora Campus, São Paulo, 2002.

PORTER, Michael E. **Competição** – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro:Campus, 1996

\_\_\_\_\_. **“Competitive Strategy”**; The Free Press, London, 1980.

\_\_\_\_\_. **“Competitive Advantage”**; The Free Press, London, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary; “The Core Competence of the Corporation”; **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June 1990

SINCOPEÇAS. Distribuição e varejo de autopeças investem em tecnologia e logística para atender à demanda. Disponível em <http://www.sincopecas.org.br/noticias/?COD=1747>> Acesso em 19 set. 2008

STONER, James A .F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Editora Harbra, 2000.

VERGARA, Sylvia C. O problema da pesquisa científica. In: **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: **Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

BOONE, Louis E. Kurtz, David L. **Marketing Contemporaneo**. 8º ed. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

GIL, A. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL Junior, G, A. Marketing Research: **Methodological Foundations**. CHICAGO: The Dryden Press, 1987.

PECOTICH A., Laczniak G.R., Lusch R.F. and B. Carroll, "**Perceptions of Future Competitive structure**: An Empirical Assessment of Porter Framework, " in C.T. Allen et al (eds), marketing Theory and Applications American Marketing Association Winter Educators Conference Proceedings, 177-188, January, 1992.

## **ANEXO**

## Anexo

Universidade Federal de Campina Grande  
 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
 Prof<sup>a</sup>: Lucia Santana Freitas  
 Aluno: Germano Pereira Araújo

O presente instrumento constitui-se parte importante de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo **analisar o ambiente competitivo das empresas que atuam no setor de auto peças de Campina Grande, PB.**

Cabe ressaltar que as informações fornecidas serão tratadas de maneira confidencial, os dados serão trabalhados em sua totalidade, de modo que nenhuma empresa poderá ser identificada. Entretanto, se for de interesse da empresa participante poderemos enviar os resultados finais da pesquisa.

## 1. Dados da empresa e do respondente:

<b>EMPRESA</b>	<b>RESPONDENTE</b>
Segmento: <input type="checkbox"/> Linha leve <input type="checkbox"/> Linha pesada	Cargo que ocupa _____
Idade da empresa _____ anos.	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Atuação da empresa: <input type="checkbox"/> Mecânica <input type="checkbox"/> Acessórios	Idade: _____ anos.
Nº. de Empregados:	Escolaridade _____

2. Dentre as **estratégias** expostas abaixo qual a que a empresa vem utilizando nos últimos três anos?

OBS: Cabe ressaltar que **nenhuma estratégia se apresenta superior à outra**, ou seja, nenhuma é melhor ou pior. A opção por uma se dá de acordo com as particularidades de cada empresa e seu ambiente de atuação.

Estratégia	Características
<b>Prospectiva</b> ( )	A empresa realiza mudanças nos seus produtos, serviços e mercados com relativa freqüência. Como consequência tenta ser a primeira a buscar novos produtos e serviços. A empresa responde rapidamente aos primeiros sinais do mercado sobre novas tendências, necessidades e oportunidades.
<b>Analisadora</b> ( )	A organização mantém uma base relativamente estável de produtos, serviços e mercados. Em raras ocasiões é a primeira a oferecer novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
<b>Defensiva</b> ( )	A empresa ocupa um nicho ou segmento específico que oferece um conjunto relativamente estável de produtos e serviços para um mercado relativamente estável. Normalmente a empresa não está na vanguarda na busca de novas marcas de produtos, serviços e mercados. Tendem a ignorar as mudanças que não impactam diretamente sobre seu presente

	campo de atuação. A empresa se concentra em fazer o melhor trabalho possível em seu campo de atuação.
<b>Reativa</b> ( )	A organização pode operar em cada momento como qualquer dos tipos anteriores, e, portanto não pode ser identificada claramente com nenhum deles.

### 3. Percepção da estrutura competitiva do setor

#### Escala:

1. **Discordo totalmente**
2. **Discordo Parcialmente**
3. **Neutro**
4. **Concordo parcialmente**
5. **Concordo totalmente**

<b>Quanto ao comportamento entre concorrentes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. As empresas do nosso setor competem intensivamente para assegurar e/ou aumentar suas fatias de mercado.					
2. Há uma diversidade de competidores em nosso setor (os competidores podem diferenciar em estratégias, qualidade do produto, porte da empresa e público-alvo).					
3. Em nosso setor, as ações competitivas de uma empresa resultam em efeitos visíveis em outras empresas concorrentes, provocando retaliações e repostas imediatas.					
4. Em nosso setor, ocorre freqüente e intensamente guerras de publicidade e propaganda.					
5. Em nosso setor, a competição pelo preço é muito intensa (reduções de preços são rapidamente e facilmente adotadas pelos competidores).					
6. Redução de preços é uma ação competitiva comum no nosso setor.					
7. Termos apropriados para descrever o ambiente de competição em nosso setor são: "guerra", "duro" ou "feroz".					
8. Em nosso setor, as empresas têm recursos para ações competitivas vigorosas e contínuas e para retaliação contra os concorrentes.					
9. Em nosso setor, as empresas diferenciam uma das outras, pelo porte ou tamanho (tamanho é um importante papel na competição).					
<b>Quanto ao comportamento dos fornecedores</b>					
10. O produto dos fornecedores pode deixar a desejar em relação a qualidade final do produto deste setor					
11. O produto dos fornecedores é uma contribuição importante para o crescimento do setor.					
12. Os produtos oferecidos por nossos fornecedores são em geral produtos finais, pronto para a venda.					
13. Fornecedores de produtos para nosso setor podem interferir no processo de vendas e suas operações.					
14. Os fornecedores do nosso setor podem aumentar facilmente os preços.					
15. Em nosso setor, fornecedores ou grupos de fornecedores são poderosos.					
16. Os fornecedores de produtos, do nosso setor, impõem suas condições na negociação.					
17. As empresas do nosso setor têm uma grande variedade de					



forneecedores que podem oferecer o mesmo produto, com a mesma qualidade.					
18. No nosso setor existe um número grande de fornecedores que contem uma gama de produtos substitutos e similares.					
<b>Quanto à possibilidade de entrada de novos concorrentes</b>					
19. Em nosso setor, novos concorrentes têm que entrar com grande escala de produtos, arriscando reação forte de empresas existentes.					
20. Empresas estabelecidas em nosso setor têm recursos significativos que podem ser usados para prevenir a entrada de novos concorrentes.					
21. Empresas novas que entram em nosso setor têm que gastar uma grande quantia de capital em uma arriscada e irrecuperável expansão de propaganda e/ou para investir em estoque.					
22. Represália por parte das empresas estabelecidas no setor para com novos entrantes/concorrentes é e tem sido forte.					
23. Novos entrantes/concorrentes em nosso setor têm que gastar muito para construir estoque e conquistar clientes.					
24. Novas empresas entrantes/concorrentes em nosso setor terão dificuldade em comprar e negociar produtos junto aos fornecedores.					
25. Novos concorrentes que entram neste setor com baixo investimento têm que aceitar uma considerável desvantagem de custo.					
26. Grandes fontes de capital e/ou financiamento são necessárias para adentrar em nosso setor.					
27. Novas empresas que entrarem em nosso setor enfrentarão desvantagens em custo pelo fato de não ter contatos e créditos com os maiores e melhores fornecedores de produtos.					
<b>Quanto aos produtos substitutos</b>					
<i>28. Em nosso setor, há uma pressão considerável de produtos substitutos/similares mais baratos.</i>					
<i>29. É difícil achar substitutos/similares para o produto dos fornecedores deste setor.</i>					
30. Todas as empresas em nosso setor estão atentas/cientes da forte competição advinda de substitutos/similares.					
31. A disponibilidade de produtos substitutos/similares limita os lucros potenciais em nosso setor.					
<i>32. Produtos substitutos/similares limitam a rentabilidade deste setor.</i>					
33. Os produtos de nosso setor exercem funções que podem ser exercidas facilmente por muitos outros produtos, mais baratos.					
34. As necessidades que os produtos de nosso setor satisfazem, podem ser satisfeitas facilmente através de produtos de muitas outras fontes.					
35. Os produtos de nosso setor, o qual nós competimos, têm características intrínsecas para as quais são difíceis de achar os substitutos/similares.					
36. Nosso setor vende produtos para qual há um grande número de substitutos/similares.					
<b>Quanto ao comportamento dos clientes</b>					
37. Em nosso setor, clientes estão altamente concentrados em algum segmento específicos.					
38. Os produtos do nosso setor são vendidos, principalmente aos consumidores finais (donos dos veículos).					

39. Os compradores de produtos de nosso setor são, principalmente, os mecânicos. (aplicadores)					
40. Em nosso setor, clientes ou mecânicos são poderosos. (poder de barganha)					
41. Os clientes dos produtos de nosso setor são conhecedor dos produtos e suas aplicações.					
42. Os clientes de nosso setor preferem produtos similares por causa dos preços mais baratos.					