

ANA PAULA BARBOSA DA SILVA

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE
AUTOPEÇAS DE RUBIATABA-GO**

Trabalho de conclusão de curso pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Marta Cleia Ferreira

Rubiataba-GO,

2016

FICHA DE AVALIAÇÃO

ANA PAULA BARBOSA DA SILVA

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS DE RUBIATABA-GO

Comissão examinadora para Avaliação da Monografia como requisito para obtenção do Grau de Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer.

Orientadora: _____
Marta Cleia
Mestra em Administração

Data da aprovação:

1º Examinador (a): _____
Prof.

2º Examinador (a): _____
Prof.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo e meus pais por terem me dado força e incentivo ao longo do caminho, graças ao apoio deles tive coragem para iniciar este curso e chegar até o fim.

Aos professores e colegas que caminharam juntamente comigo, pela ajuda ao longo curso em busca de novas experiências com a finalidade de adquirir novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, ao meu esposo e meus pais que me incentivaram na realização deste curso, e aos meus amigos que me deram apoio ao longo do caminho e também aos professores, em especial a professora Ms. Marta Cleia Ferreira, que contribuiu muito para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar as estratégias competitivas adotadas pelas autopeças da cidade de Rubiataba para conseguir uma boa posição em um mercado tão disputado. Para isso, foi realizado um estudo exploratório e descritivo sobre o assunto, com a utilização da pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do conteúdo que seria explorado. Logo em seguida foi feita uma pesquisa exploratória com todos os proprietários das autopeças da cidade de Rubiataba, a coleta de dados foi por meio de questionários com 10 perguntas fechadas e 3 abertas. A pesquisa buscou identificar quais as estratégias que os empresários pesquisados adotam para obter vantagem em meios aos concorrentes que nem sempre são leais. Foi possível identificar que os empresários têm a preocupação de se destacar perante os concorrentes, pois a maioria procura adotar estratégias trabalhando com produtos de qualidade, oferecendo bom atendimento ao cliente, preço acessível, uma boa localização tanto o cliente quanto para o fornecedor, oferecer peças de diversas marcas, oferecer boas condições de pagamento e ter um bom relacionamento com o fornecedor dos produtos.

Palavras-chave: competitividade; estratégia; planejamento.

ABSTRACT

This research aims to identify the competitive strategies adopted by the auto parts of the city of Rubiataba to achieve a good position in such a disputed market. For this, an exploratory and descriptive study on the subject was carried out, with the use of bibliographical research to better understand the content that would be explored. Soon afterwards an exploratory research was done with all the owners of the auto parts of the city of Rubiataba, the data collection was through questionnaires with 10 closed questions and 3 open. The research sought to identify which strategies the entrepreneurs surveyed adopt to gain an advantage over competitors who are not always loyal. It was possible to identify that the entrepreneurs have the concern to stand out before the competitors, since the majority tries to adopt strategies working with quality products, offering good customer service, affordable price, a good location both the customer and the supplier, offering parts Of different brands, offer good payment terms and have a good relationship with the supplier of the products.

Key-words: *competitiveness; strategy; planning.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIPEÇAS Associação Brasileira da Indústria de Autopeças
FEMPEG Federação da Micro e Pequena Empresa de Goiás
GEM Global Entrepreneurship Monitor
ME Microempresa
MEI Micro Empreendedor Individual
SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIPEÇAS Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	45
Gráfico 2 – Faixa etária.....	46
Gráfico 3 – Escolaridade.....	47
Gráfico 4 – Faturamento anual.....	48
Gráfico 5 – Motivo de abertura da empresa.....	49
Gráfico 6 – Análise da viabilidade do negócio.....	50
Gráfico 7 – Fator que empresa considera vantagem competitiva.....	51
Gráfico 8 – Fator negativo para a empresa.....	53
Gráfico 9 – Ameaça a sobrevivência da empresa.....	54
Gráfico 10 – Fizeram o planejamento estratégico.....	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As cinco Forças de Porter.....	31
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Problema de pesquisa	13
Objeto de estudo	13
Objetivos	13
Justificativa.....	14
1. QUADRO TEÓRICO	15
1.1 Origem da Estratégia	15
1.2 Conceitos de Estratégia	16
1.3 Evolução da Estratégia	18
1.4 Estratégia Competitiva	20
1.5 Tipos De Estratégia	22
1.5.1 Estratégia de crescimento	22
1.5.2 Estratégia de Desenvolvimento	24
1.5.3 Estratégia de manutenção	25
1.5.4 Estratégia funcional.....	26
1.5.5 Estratégia de sobrevivência	26
1.6 Ciclo de vida da empresa ou do setor	27
1.7 Análise do ambiente interno e externo	28
1.8 As cinco forças de Porter.....	30
2. O planejamento estratégico.....	34
3. Gestão de pequenas empresas	36
4. A estrutura e evolução do setor de autopeças no Brasil.....	39
5. METODOLOGIA	43
6. Discussões e resultados.....	44
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
Referências	61
Apêndice.....	64

INTRODUÇÃO

A estratégia permite que a empresa tenha noção sobre o caminho que deve ser seguido para que o objetivo possa ser alcançado. Geralmente, a maioria dos gestores de empresas procura criar estratégias com a finalidade de obter lucro, mas este tipo de estratégia pode não ser suficiente, pois as novas empresas estão em busca de estratégias que sejam capazes de atender tanto as suas necessidades quanto a dos seus consumidores. Sendo assim, a estratégia adequada pode permitir que a empresa alcance seu objetivo e mantenha uma boa posição no mercado em que atua por meio de um diferencial competitivo.

Com o aumento do número de empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, surgiu a necessidade de se criar estratégias capazes de manter estas empresas competindo, assim, foi necessário que o gestor analisasse primeiramente como está a situação interna de sua empresa para depois escolher uma estratégia compatível aos seus recursos.

Ter uma estratégia permite que o empresário tenha um melhor conhecimento e direcionamento do seu negócio, pois assim são estabelecidas ações que a empresa precisa executar para que um melhor resultado seja alcançado. Então, a estratégia auxilia o gestor a ter noção sobre qual é o melhor caminho a ser percorrido para que o objetivo desejado possa ser atingido.

Além de elaborar uma boa estratégia, o empresário precisa ter conhecimento como estão as cinco forças competitivas de sua empresa: a ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores e fornecedores, rivalidade entre os concorrentes. Estas forças competitivas podem determinar a rentabilidade do negócio, para isso, o gestor precisa ter conhecimento sobre como estas forças estão influenciando a favor ou desfavor do seu negócio.

Em seguida, aborda aqui sobre o planejamento estratégico, uma ferramenta essencial para toda organização, independentemente do porte ou setor de atuação, pois permite que o gestor tome decisões com base no diagnóstico de sua situação atual e define quais as atividades serão executadas e com o acompanhamento de todo o processo, para que o resultado aconteça como esperado.

A estratégia certa pode contribuir para o bom desempenho do negócio. Este tem como finalidade principal identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor de autopeças da cidade de Rubiataba. Neste setor, é preciso adotar uma boa estratégia, devido a quantidade considerável de autopeças existentes, que competem entre si em busca de um melhor posicionamento no mercado. Portanto, a pergunta a ser respondida

nesta pesquisa é: quais estratégias e outras providências competitivas são adotadas pelas empresas do setor de autopeças da cidade de Rubiataba-GO?

Este estudo procurou fazer uma abordagem sobre a estratégia para compreender melhor sua essência; logo, foi estruturado da seguinte maneira: em seguida, no quadro teórico, há alguns de seus conceitos e principais tipos de estratégias utilizadas pelas empresas e, as Cinco Forças competitivas; em seguida, retrata-se um pouco da realidade do setor pesquisado. Posteriormente, aborda-se a metodologia do estudo, seguida das discussões gerais conforme o objetivo traçado e por fim, aparece as considerações finais deste estudo.

A seguir será mostrado os motivos que levaram a realização e a importância desta pesquisa para as empresas que pretendem se manter competitivas por muito tempo.

Problema de pesquisa

Devido ao aumento das empresas que atuam no setor de autopeças da cidade de Rubiataba nestes últimos anos, faz-se necessário desenvolver algumas estratégias competitivas para não perder sua posição no mercado, identificando quais aspectos positivos que podem contribuir para a execução da estratégia e os negativos com impactos no desenvolvimento e resultados da estratégia.

Sendo assim, pretendeu-se analisar como a utilização de uma estratégia competitiva pode influenciar no desenvolvimento do negócio, de modo geral. E o que é necessário ser feito para que as empresas autopeças de Rubiataba possam se manter competindo em meio à tantas mudanças no mercado, como as regulamentações dos governos, mudanças políticas e econômicas e exigências crescentes dos compradores. Portanto, a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é: quais estratégias e outras providências competitivas são adotadas pelas empresas do setor de autopeças da cidade de Rubiataba-GO?

Objetivos

Com o aumento da quantidade de empresas que atuam no setor de autopeças na cidade de Rubiataba os gestores que pretendem manter uma boa posição no mercado costumam adotar algumas estratégias. Então, esta pesquisa tem como finalidade identificar o que estes gestores fazem para obter destaque em meio aos concorrentes.

Objetivo geral

Identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor de autopeças da cidade de Rubiataba.

Objetivos específicos

- Mostrar que a estratégia adequada pode contribuir para o bom desempenho do negócio.
- Identificar as cinco Forças de Porter e suas influências para as empresas autopeças.
- Verificar se as empresas estão elaborando o planejamento estratégico e colocando em prática.

Justificativa

Com o mercado cada dia mais instável e devido às constantes mudanças que vêm acontecendo no setor automobilístico, surge à necessidade das empresas desse setor procurarem elaborar estratégias competitivas capazes de atender a estas mudanças e continuar competindo. Este estudo procurou identificar quais são as principais estratégias utilizadas pelas autopeças de Rubiataba-GO, trazendo a importância de se conhecer tanto o ambiente interno, quanto o externo. E, que a empresa elabore uma estratégia de acordo com a sua situação, seja ela econômica ou financeira.

O estudo buscou compreender as ações que as empresas planejam e executam para conseguir resultados satisfatórios, como por exemplo, pode-se citar o papel relevante do planejamento estratégico para auxiliar tanto a pequena, quanto a grande empresa no estabelecimento das atividades a ser executadas para o alcance de seus objetivos. Para isso, uma empresa teria que primeiramente fazer um diagnóstico estratégico para estar por dentro da situação que a empresa se encontra no momento. E também a importância de se ter um bom relacionamento com os compradores e os fornecedores, com a finalidade de aumentar a rentabilidade da empresa.

Percebe-se que ao fazer a análise da situação da empresa pode ser identificado os pontos fortes e fracos existentes; isto contribui para o gestor ter noção sobre qual recursos a empresa possui, sejam estes financeiros, tecnológicos, mão de obra, de gestão etc. Portanto, partindo destes princípios, as autopeças de Rubiataba teriam maiores chances de continuar competindo por mais tempo, pois não se pode tomar decisão sem antes saber em qual situação está a empresa e para onde pretende se direcionar.

1. QUADRO TEÓRICO

1.1 ORIGEM DA ESTRATÉGIA

O pensamento estratégico já vem sendo utilizado há anos, desde as primeiras guerras, os militares o usavam para derrotar o inimigo. Era assim que o comandante das tropas determinava a forma que seria feito o ataque ao adversário, qual caminho ia ser percorrido e como iriam se defender no caso de serem surpreendidos.

O termo estratégia de acordo com (FERENCE; THURMAN, 2012) se originou da palavra grega “estrategos” e tem como base o militarismo. Seu surgimento ocorreu por causa das constantes guerras que existiam entre “cidades-estados”. O estrategista era uma pessoa selecionada para conduzir a ação no local. O responsável pela estratégia era a pessoa que tinha capacidade de escolher o melhor percurso para se chegar ao objetivo estabelecido. Ou seja, o estrategista tem que ser um indivíduo que sabe utilizar as melhores artimanhas para conseguir chegar ao resultado.

Para Russ (1994 *apud* PEREIRA, 2010, p. 119), o termo estratégia é originário do grego o qual quer dizer a arte do estrategista, de “quem dirige alguma coisa”. Portanto, “esse vocábulo, assim como o strategos se dirigia à atividade militar”, pois a estratégia é uma ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares. O autor afirma também que estratégia é um conjunto de iniciativas com o objetivo de gerar um resultado ou eliminar o adversário.

A pessoa escolhida para comandar as operações militares não era qualquer pessoa, tinha que ter habilidades e competências distintas. Era alguém com uma visão ampla, que o ajudava a escolher uma melhor direção a ser seguida, para que o resultado pudesse ser alcançado.

De acordo com Ference e Thurman (2012), a pessoa selecionada para liderar a guerra não podia ser qualquer um, precisava possuir algumas habilidades específicas. Este era aquele indivíduo que tinha uma forma diferente de ver a situação, dispunha de coragem e uma maneira de pensar que lhe permitia ver os possíveis resultados, se os caminhos determinados por ele fossem percorridos. Também desempenhava o papel de monitor, para que o caminho a ser seguido estivesse adequado e direcionava as táticas de maneira organizada.

Muitos autores abordam que estratégia é um termo de origem grega, que pode ser entendido como um método que o general usava para conduzir as atividades de sua tropa, ou seja, era uma maneira de direcionar os militares na busca do alcance dos objetivos, que neste caso era obter vantagem sobre o inimigo.

A palavra estratégia significa a arte do general, que deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Estratégia, na Grécia antiga, era aquilo que o general fez [...] Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (STEINER, 1969 *apud* OLIVEIRA, 2014, p.187).

O responsável pela elaboração da estratégia precisa possuir algumas capacidades específicas para escolher qual a melhor direção que a empresa deve seguir, que irão levar a empresa a alcançar seus objetivos.

Para melhor esclarecer, pode-se dizer que o estrategista é capaz de manter o presente real e o futuro desejado simultaneamente na cabeça, enxergar todos os caminhos possíveis que conectam os dois tempos e movimentar-se flexivelmente de um caminho para outro conforme a necessidade dos eventos. (FERENCE; THURMAN, 2012).

1.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia surgiu a partir das primeiras das guerras e com o tempo passou a ser conhecido em outras áreas, como na administração de empresas. A estratégia no ambiente empresarial é um método utilizado para dar um direcionamento à empresa sobre quais rumos ela deve seguir para alcançar seus objetivos.

Para Maximiano (2011, p. 101), a criação da estratégia ocorreu em momentos de concorrência, como conflitos, brincadeiras e negociações. Hoje, as empresas “competem e colaboram ao mesmo tempo”. O termo estratégia foi desenvolvido para compreender como um todo “a situação que envolva a definição de objetivos” e selecionar a maneira que estes serão realizados.

O estrategista administra de maneira eficaz as atividades que serão realizadas pela empresa. Ela auxilia o executivo e os demais membros da organização a se comprometerem em busca de um mesmo objetivo para que o resultado seja atingido. A maioria das empresas

adota uma estratégia com a finalidade de ter lucro, para isso precisam ter em vista o atendimento dos anseios de seus consumidores.

A estratégia funciona como um plano de ação que tem o papel de dirigir as operações que serão executadas pela empresa. A sua elaboração é realizada com o comprometimento de todos os membros da organização, eles devem adotar ações que contribuam para o desenvolvimento, crescimento e melhoramento financeiro, com a finalidade de obter lucro. Para isto, é preciso oferecer ao cliente o produto ou serviço que atenda suas expectativas. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2011).

O gestor que conhece sua situação e identifica o tipo de estratégia que pode utilizar, já tem uma noção sobre quais atividades precisam ser realizadas durante a implementação da estratégia.

As empresas, e não os países estão na linha de frente da competição internacional. Devem, cada vez mais, competir globalmente. Não obstante, a globalização não substitui a importância do país. A base nacional modela a capacidade de inovar em tecnologia e métodos e na direção adequada. É o lugar do qual sai a vantagem competitiva e pelo qual deve ser sustentada. Uma boa estratégia suplementa e solidifica a vantagem competitiva criada na base nacional. (PORTER, 1989, p. 647).

Antes de escolher que tipo de estratégia adotar, o executivo deve fazer uma análise dentro da empresa para descobrir que recursos ela dispõe na execução da estratégia, pois não adianta querer criar uma estratégia que a empresa não tem condições de colocar em prática. Sendo assim, é preciso explorar bem o ambiente da empresa para não correr o risco escolher uma estratégia errada.

A estratégia está relacionada à maneira com que a empresa utiliza os recursos disponíveis, sejam eles financeiros, tecnológicos, físicos e humanos. Com o objetivo de diminuir os problemas que acontecem na organização e aumentar as oportunidades que estão no ambiente externo. Além disso, antes de definir a estratégia empresarial que a empresa pretende adotar, deve-se levar em consideração o destino que a alta administração quer, ou seja, aonde a organização quer chegar para depois estabelecer o caminho (OLIVEIRA, 2014).

No ambiente empresarial é preciso usar a estratégia porque o ambiente externo passa por mudanças constantemente, e a empresa precisa estar atenta para não ficar obsoleta. A estratégia permite que a empresa continue competindo num ambiente de incertezas e, formule métodos capazes de serem atingidos.

De acordo com Ansoff (1990 *apud* PEREIRA; KICH, 2011, p.15), o interesse em utilizar a estratégia nas empresas ocorreu por causa do reconhecimento sobre o ambiente

externo e, este se tornou incerto e irregular comparado com o passado. Sendo assim, os objetivos, sozinhos, não foram o bastante para que as decisões fossem seguidas. Daí surgiu a necessidade de criar estratégias que possam “guiar e orientar a empresa, na medida que ela se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.”

Hoje, não basta montar qualquer estratégia pensando que assim a empresa vai alcançar o sucesso. É preciso ser ousado e criativo, para criar uma estratégia inteligente sempre pensando no orçamento da empresa. Para isso é importante sempre lembrar quais os recursos que estão disponíveis.

Atualmente, a escolha da estratégia precisa ser genial, econômica e acessível, para que a empresa use sua melhor ferramenta e saiba identificar os seus principais recursos e, seja extremamente competitiva, com o propósito de vencer os concorrentes num mercado tão disputado. Além de ser um mecanismo administrativo que facilita e melhora a comunicação da empresa com os elementos do ambiente externo, a estratégia tem grande influência nos elementos que estão no seu ambiente interno. (OLIVEIRA, 2014).

Para muitos, a estratégia ajuda a empresa conseguir competitividade em meio aos concorrentes, porém ela também pode auxiliar nos processos que são realizados dentro da empresa, por meio de uma boa comunicação com os colaboradores. Estes devem estar cientes dos objetivos da empresa e qual o método será usado para atingi-los.

Segundo Mills (1993 *apud* OLIVEIRA, 2014, p.193) as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

1.3 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O termo estratégia foi passando por transformações ao longo do tempo e, como foi abordado anteriormente, a estratégia começou sendo usada em guerras militares, mas com o passar dos anos houve a necessidade de trazer este método estratégico para dentro das organizações. Isto se deu devido ao aumento do número de empresas que atuavam no mesmo segmento, ou seja, passou a existir empresas que ofereciam os mesmos produtos ou serviços. E, com isso foi preciso que o gestor fosse capaz de desenvolver estratégias para conseguir vantagem competitiva, em meios a tantos concorrentes.

A estratégia evoluiu quando começou a ser utilizada pelas empresas. Segundo Costa (2009), passou a ter maior abrangência no período da Revolução Industrial, esta

provocou um salto de produtividade e na criação de produtos que antes nem existiam. Com isto, houve o aumento nas escalas de produção e surgiram grandes empresas que ganhavam recursos de sociedade de capital aberto.

Todavia, somente desenvolver estratégias para manter-se competitiva no mercado não é o suficiente, pois as empresas precisam saber planejar suas atividades, antes que elas aconteçam, para ter um melhor acompanhamento sobre a evolução de suas ações. Sendo assim, o executivo precisa traçar planos para o futuro da empresa tendo em mente a visão sobre onde vai estar depois de alguns anos e, não só pensar no presente.

Porém, a verdadeira inovação foi quando as empresas passaram a criar planos de longo prazo, para organizar com antecedência as atividades que seriam executadas, como por exemplo, os planos de expansão, decidir que ação poderia ser viável em um ambiente de incerteza, entre outros. Estas atividades eram uma maneira de separar os recursos e acompanhar a execução do que foi planejado, como é realizado nos dias de hoje. Entretanto, a finalidade destas atividades era com a produção e distribuição, em vez de se preocupar com a competitividade entre as empresas. (COSTA, 2009).

Devido ao aumento da competição entre as empresas, que a cada instante se tornavam menos amigáveis, foi preciso buscar um método que pudesse vencer o concorrente sem precisar ser desleal e utilizando uma quantidade mínima de recursos possíveis, pois as empresas teriam que saber elaborar estratégias econômicas, que não afetassem muito os seus recursos.

Com o tempo, as empresas foram ganhando espaço e a competição só aumentava. Neste contexto, surgiu a necessidade de procurar uma nova forma de se destacar num mercado a cada dia estava mais competitivo, pois a empresa que ficasse parada no tempo corria o risco de declinar. Então as empresas passaram a procurar meios de crescer e adotar práticas de gerências mais viáveis utilizando menos recursos financeiros (COSTA, 2009).

No ambiente empresarial, a estratégia passou a ser vista como o caminho que deve ser percorrido por todos os envolvidos no processo, que vai desde a criação da estratégia, até esta ser colocada em prática, com a finalidade de atender a um determinado objetivo.

Para Pereira (2010), o termo estratégia evoluiu com passar do tempo, e passou a ser utilizado nas negociações em diversas empresas, como uma forma de definir a direção que cada organização deve seguir para que o resultado seja alcançado.

Portanto, foi observado por vários autores que a estratégia tem a mesma finalidade desde o princípio, pois sua essência sempre foi desenvolver atividades que devem ser executadas, para se obter vantagem tanto no meio de uma guerra quanto no ambiente

empresarial. Sendo assim, o gestor precisa ter a capacidade de criar estratégias que permitam a execução de suas atividades de maneira diferente da concorrência, pois a empresa que tenta utilizar as mesmas estratégias do concorrente, não tem a mínima chance de alcançar um bom posicionamento no mercado.

1.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O mercado está a cada dia se tornando mais disputado pelas empresas que não pretendem ficar paradas no tempo, deixando que o concorrente obtenha vantagem. Para isso, deve-se criar meios para que essas empresas não percam seu espaço no mercado e continuem competindo.

Em meio ao ambiente competitivo mais agressivo e com mudanças constantes, as empresas precisam se tornar cada vez mais adaptáveis para atender as mudanças do mercado e permanecer competindo. Com isto, as empresas precisam adotar as melhores práticas de gerência para alcançar uma boa participação no mercado e estar sempre buscando uma maneira de entregar valor ao cliente. (PORTER,1996 *apud* CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A estratégia é necessária, pois permite que a empresa conquiste um bom posicionamento no mercado em que atua. Para isso, quando o gestor for implementar a estratégia competitiva deve ser preciso analisar qual a melhor maneira de conquistar espaço no mercado por um longo período.

Segundo Gamble e Thompson (2013, p. 03) o ponto de maior relevância da estratégia empresarial é a maneira de como ela compete no mercado. É essencial que a “estratégia fortaleça sua posição competitiva em longo prazo e permita que obtenha uma vantagem competitiva durável sobre os concorrentes.”

A estratégia competitiva deve atender tanto as necessidades da empresa, quanto de seus clientes, pois estes são a razão da existência de toda empresa. Todavia, precisa ser observado os dois lados, para que ambas as partes consigam a satisfação.

Para Gamble Thompson (2013), estratégia competitiva tem que lidar com questões sobre como concorrer com êxito e, as iniciativas precisam atender aos anseios dos clientes. Também o executivo deve estar preparado para o ataque e a defesa dos concorrentes com excelentes manobras e condições de responder ao mercado, para assegurar uma boa vantagem competitiva. Então, a empresa precisa ter imaginação para elaborar estratégias

competitivas capazes de satisfazer o cliente, para isso deve oferecer vantagem sobre o concorrente atendendo uma necessidade que ainda não foi identificada.

A estratégia continua sendo uma disputa, desde o princípio, pois é uma luta constante entre empresas por espaço no mercado. Com isso, a empresa que consegue ter visão sobre qual a melhor manobra utilizar para competir possui maiores chances de ocupar uma boa posição no mercado, por mais tempo.

A estratégia está relacionada com a competição, tanto em um conflito, quanto numa disputa por posição no mercado. Para Laurindo e Carvalho (2007), isto ajuda explicar o que é estratégia, pois na natureza existe uma competição para sobreviver e as espécies que devem ser adaptadas ao meio ambiente, sendo que somente as adaptações mais bem-sucedidas irão sobreviver.

Para a estratégia ser implantada com êxito, todos os membros da empresa envolvidos na sua execução precisam ser pessoas que conseguem se adaptar facilmente, ou seja, os colaboradores tem que possuir flexibilidade para aceitar sem resistência das mudanças que podem ocorrer, para o melhor desempenho do negócio.

Aquela que oferece o potencial para uma posição vantajosa duradoura sobre os concorrentes. Os gestores de organizações devem, no entanto, estar dispostos e prontos a modificar a estratégia em resposta às ações inesperadas dos concorrentes, as mudanças nas necessidades e preferências do comprador, as oportunidades que surgem no mercado, as novas ideias para aprimorar a estratégia e as evidências sucessivas de que a estratégia não está funcionando bem. Os gestores devem evitar se possíveis, abandonar uma estratégia competitiva comprovadamente eficaz, mas ela deve ser constantemente aprimorada e ajustada. Portanto, a elaboração da estratégia de uma empresa não constitui um evento único, mas sempre um trabalho contínuo. (GAMBLE; THOMPSON, 2013, p. 05.)

Pode ser observado que a estratégia deve ser elaborada com o conhecimento de todos na empresa, pois antes de estabelecer qual será o tipo de estratégia, o gestor junta as informações que cada departamento e faz uma análise do ambiente interno e do externo, com a finalidade de identificar quais os aspectos estão a favor ou em desfavor da empresa.

De acordo com Oliveira (2001), a análise de uma posição competitiva de uma empresa pode começar por meio da organização e utilização da informação estratégica. Para Porter (2004), para formular a estratégia competitiva é preciso estabelecer relações de acompanhamento com o ambiente. Mesmo sendo este ambiente extenso, pois abrange tanto os aspectos sociais, quanto econômicos. A empresa pode ser influenciada por estes fatores que estão no ambiente externo direta ou indiretamente, sendo assim, precisa possuir várias habilidades para saber lidar com ambiente em que está situada.

A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma boa posição para se defender contra as forças competitivas. Dado que o conjunto das forças pode estar aparente para os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar com maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Quando essas fontes são conhecidas é colocado em destaque os pontos fortes e fracos da empresa, sendo assim, é esclarecido onde as mudanças estratégicas podem resultar no máximo retorno e pôr em destaque as áreas de maior importância seja como oportunidade ou ameaça. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. (PORTER, 2004, p.04).

A estratégia competitiva permite que a empresa tenha condições de usar suas forças competitivas para se defender de ameaças vindas do ambiente externo. Com isso, a empresa também conseguirá fortalecer seus pontos fortes eliminando os pontos fracos e aumentando o seu retorno.

1.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA

As empresas podem optar por um tipo de estratégia que atenda ao seu objetivo. Para isso, o executivo não pode pensar que só existe uma estratégia. Ele deve primeiramente fazer uma análise sobre como anda a situação de sua empresa, precisa identificar os fatores que podem contribuir para execução da estratégia e o que pode interferir.

O gestor deve estar informado sobre a situação atual de sua empresa para escolher um tipo de estratégia mais adequada, visando ao objetivo estabelecido. A estratégia estabelecida pode estar voltada ao crescimento, ao desenvolvimento, manutenção, estado de sobrevivência e funcional. Isto vai depender de quais recursos a empresa pode dispor e, deve aproveitar ao máximo as oportunidades, para que a estratégia utilizada esteja adequada ao momento e a forma certa (OLIVEIRA, 2014).

Então, não basta o gestor pensar que qualquer tipo de estratégia vai dar certo em sua empresa, pois deve ser observado primeiramente qual a disponibilidade de recursos e competências que a empresa possui para implementação de uma estratégia que atenda aos objetivos e condições do negócio.

A seguir, busca-se explicar cada tipo de estratégia.

1.5.1 Estratégia de crescimento

Este tipo de estratégia pode ser utilizado quando o ambiente está a favor da empresa, ou seja, quando existem oportunidades no mercado de crescimento do negócio.

Geralmente, uma empresa é criada com o objetivo de ganhar espaço no mercado, seja por meio do uso de inovação, criação de parcerias, expansão do negócio, entres outros. Para isso, o gestor tem que identificar corretamente qual estratégia será compatível com a sua situação econômica e financeira, antes de determinar quais serão as atividades definidas para atingir ao objetivo da empresa, que neste caso é o de crescer.

De acordo Drucker (*apud* SWAIM, 2011, p.01), a finalidade de toda empresa é desenvolver uma estratégia de crescimento, pois quando o setor ou a empresa não crescem, podem entrar em decadência. Por isso, é preciso existir uma estratégia que permita desenvolver um plano voltado para o crescimento e também para a gestão do crescimento.

O gestor da empresa precisa ter definido qual meio ele utilizará para conseguir alcançar o crescimento, tem que observar como o concorrente elabora suas estratégias para que a sua empresa possa ser superior e diferente, capaz de gerar um maior valor para seu negócio.

A estratégia de crescimento pode ser indicada quando o objetivo esperado possibilite o aumento do valor da empresa, seja ele o crescimento interno, diversificação ou até mesmo alianças com outras empresas (BARCELLOS, 2002).

Assim, deve ser realizada uma análise sobre a viabilidade para saber quanto à estratégia de crescimento poderá custar para a empresa, pois ela poderá até ter identificado uma boa oportunidade no mercado para crescer, porém precisa analisar se os recursos que a empresa possui são suficientes. Lembrando que tudo isto deve ser observado com base nas informações que estão nos relatórios do departamento financeiro da empresa, para que o gestor tome decisões de acordo com os recursos que a empresa pode dispor.

De acordo com Edmundo (2013), para que a empresa possa crescer e expandir o negócio é necessário aproveitar os recursos que ela tem e, também fazer uma análise contínua nas estratégias de crescimento da organização. Antes de decidir se a estratégia será sobre crescimento a empresa precisa se conhecer, ter noção de qual é o seu valor no mercado, que recurso ela pode disponibilizar, se ela tem capacidade de inovação.

Neste caso, a empresa possui alguns pontos fracos no ambiente interno e identifica situações no ambiente externo que podem ser transformadas em oportunidade. O administrador tem que aproveitar o momento e formular uma estratégia com base na oportunidade identificada, antes que o concorrente faça.

Depois de analisar as condições que a empresa tem sobre a disponibilidade de recursos, o gestor pode escolher qual tipo de estratégia de crescimento tem maior adequação aos seus objetivos e a capacidade de gerar vantagem competitiva.

As principais estratégias de crescimento são quatro: de inovação, expansão, internacionalização e *joint venture*. Na primeira, segundo Oliveira (2014), a empresa procura se antecipar aos concorrentes por meio de oferecimento de novos produtos ou serviços utilizando recursos tecnológicos que provocam influência no mercado. Em segundo, a estratégia de expansão deve ser planejada, pois a empresa deve fazer um acompanhamento sobre como anda seu crescimento. Na internacionalização, a empresa torna-se maior e passa a exercer sua atividade fora do país, este processo pode ser demorado e arriscado, sendo uma boa estratégia para empresas de grande porte. E por último, a estratégia de *joint venture*, onde duas empresas fazem parcerias para produzir um produto ou oferecer um serviço.

Foi observado que a estratégia de crescimento pode ser subdividida em outros tipos de estratégia. Sendo que o crescimento por meio da inovação pode ser um diferencial da empresa perante os concorrentes, pois os compradores estão sempre em busca de novas tendências e a empresa que não tem a capacidade de buscar inovação pode entrar em decadência.

A inovação, em termos estratégicos, é definida no mais amplo sentido. Inclui não só novas tecnologias, mas, também novos métodos ou maneiras de fazer as coisas que, por vezes, parecem lugares comuns. A inovação pode manifestar-se no projeto de novos produtos, em novo processo de produção, nova abordagem do marketing ou nova maneira de treinar ou organizar. Pode envolver praticamente qualquer atividade na cadeia de valores. (PORTER, 1989, p. 649).

A estratégia de crescimento pode ser utilizada por qualquer empresa que tenha identificado uma oportunidade no ambiente externo e possua todos os recursos necessários para a realização das atividades.

1.5.2 Estratégia de Desenvolvimento

Neste caso, o gestor identifica uma oportunidade para desenvolver seu negócio e possui recursos disponíveis para colocar a estratégia em prática. Na maioria dos casos, a empresa adota uma estratégia de desenvolvimento de mercado, produto, diversificação, entre outros. Isto vai depender qual oportunidade foi identificada e quais os tipos de recursos podem contribuir para a execução da estratégia de desenvolvimento.

A empresa tem vários pontos fortes que podem ser favoráveis para empresa e oportunidades no ambiente externo. Para Oliveira (2014, p.199) o desenvolvimento da empresa é feito em duas direções, “pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina”.

Esta ligação da tecnologia com o mercado ajuda o executivo a implantar outros tipos de negócios no mercado.

A empresa pode optar pelo desenvolvimento em diversos sentidos, como por exemplo, desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, de capacidades, entre outros. No desenvolvimento de mercado, a empresa busca aumentar as vendas e oferece seus produtos ou serviços a novos mercados, que poder ser geográfico ou outro segmento de atuação. O de produtos ou serviços acontece no momento que a empresa pretende aumentar as vendas por meio de desenvolvimento de produtos ou serviços superiores aos já existentes. Já no desenvolvimento de capacidades sucede uma combinação entre uma empresa que possui com alguns pontos fracos e grandes oportunidades, e outra empresa que possui pontos fortes, mas não tem oportunidade. (OLIVEIRA, 2014).

1.5.3 Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção pode ser adotada quando a concentração de recursos pode contribuir para fortalecer o posicionamento competitivo das distintas unidades. (BARCELLOS, 2002).

A vantagem competitiva de uma empresa pode surgir de qualquer atividade na cadeia de valores, desde o desenvolvimento do produto até a assistência pós-venda. As fontes de vantagem diferem na possibilidade de sua manutenção. Custos de fatores básicos, procedimentos empresariais que envolvem pouca tecnologia protegida por direitos de propriedade e conceitos de projeto antigos representam vantagens fáceis de copiar. (PORTER, 1989, p.651).

Nesta situação, de acordo com Oliveira (2014) a empresa tem a predominância de diversos pontos fortes que podem favorecer na adoção da estratégia, como por exemplo, dispor de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Os recursos permitem que a empresa continue seu trabalho e também que mantenha sua posição no mercado. A empresa precisará se fortalecer e aproveitar o que tem de positivo, neste caso, o objetivo é utilizar o máximo de seus pontos fortes e diminuir os pontos fracos. Também, aumentar os pontos fracos e diminuir os fortes do concorrente. Com isso, a empresa pode manter sua posição e continuar investindo.

Em alguns casos, este tipo de estratégia é mais adequado quando a empresa espera enfrentar dificuldades no futuro, e usa a estratégia como uma arma de defesa em meio a ameaças que vem do ambiente externo. Existem três formas de estratégia de manutenção, a

primeira é de estabilidade, que procura manter o equilíbrio para não correr risco de perdas. A segunda é a de nicho, quando a empresa busca atuar num único segmento de mercado. E por último, a estratégia de especialização, em que a empresa pretende ser líder de mercado, pois concentra seus esforços em poucas atividades. (OLIVEIRA, 2014).

1.5.4 Estratégia funcional

A estratégia funcional costuma ser elaborada pelo nível tático da empresa, que pode ser responsável pelo desenvolvimento dos processos que acontecem no departamento administrativo. Este nível pode ter grande relevância para a empresa, pois é nele que são realizadas as análises dos negócios e tem uma relação direta tanto com o nível operacional, onde são realizadas as atividades da empresa, quanto o estratégico que é composto pela alta cúpula.

Como as estratégias funcionais ainda são muito utilizadas pelas empresas, é válida a consideração das áreas funcionais, pois sua representatividade, no contexto geral da análise dos negócios ainda apresenta grande importância às estratégias funcionais podendo ser classificadas como estratégias de marketing, financeiras, produção e recursos humanos. (OLIVEIRA, 2014, p. 410).

As principais estratégias funcionais mais utilizadas pelas empresas são as de marketing: que tem o papel de desenvolver produtos ou serviços com qualidade, bom desempenho levando em consideração mais alguns aspectos, como por exemplo, e empresa deve possuir uma boa localização, determinar o preço dos produtos, investir em boas marcas, fazer um bom layout, selecionar o consumidor e fazer uma boa propaganda, etc. (OLIVEIRA, 2014).

Percebe-se que este tipo de estratégia pode ser adotada para atrair mais compradores e manter os já existentes. Pois é um tipo de estratégia utilizada pelo departamento de marketing que visa agregar valor a empresa.

1.5.5 Estratégia de sobrevivência

Este tipo de estratégia pode ser recomendado quando o gestor faz o diagnóstico de sua empresa e identifica que existem sérios problemas no desempenho, como por exemplo, a falta de recursos financeiros para manter o funcionamento do negócio. Sendo assim, o gestor pode optar por desenvolver uma estratégia de sobrevivência para tentar manter a empresa funcionando. Geralmente, a estratégia de sobrevivência tem que ser muito econômica para que a empresa consiga se reerguer.

A estratégia de sobrevivência para Barcellos (2002), geralmente constitui o último recurso de um empreendimento que vem enfrentando desempenho insatisfatório. Neste caso, o gestor tem que pensar numa forma de desinvestir ou liquidar a empresa.

De acordo com Oliveira (2014, p. 195), esta estratégia pode ser adotada quando a empresa não possuir outra escolha, isto é, somente quando “o ambiente e a empresa estão em situação inadequada”, como por exemplo, ter muitos pontos fracos na empresa e ameaças no ambiente externo. O administrador deve tomar a decisão que tenha uma postura de sobrevivência. Neste caso, pode ser uma estratégia que trabalhe na redução das despesas e dos investimentos.

Em busca de tentar sobreviver, pode ser adotada uma estratégia de sobrevivência com a colaboração de todos, reduzindo as despesas e os custos e parar de fazer investimentos. E quando já não houver mais outra maneira de salvar a empresa, o gestor pode fazer uma liquidação para não ficar com muito prejuízo.

As principais estratégias utilizadas no caso de sobrevivência da organização segundo Oliveira (2014), podem ser a redução dos custos que é mais adequada quando a empresa enfrenta um período de crise, e tem que reduzir ao máximo os custos para que a empresa consiga sobreviver. Em segundo, a empresa pode parar de investir para não correr o risco de se sacrificar toda. E por fim, a estratégia de liquidação do negócio, que pode ser utilizada somente quando não tiver outra escolha, geralmente acontece em uma situação que não tem saída e, a única solução é encerrar o negócio.

1.6 Ciclo de vida da empresa ou do setor

Toda empresa, independentemente do ramo de atuação, possui um ciclo de vida, que começa com a abertura, depois vem a fase de crescimento, a maturidade e o declínio.

Uma empresa atravessa várias fases ou estágios, que podem ser introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esses estágios são definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da empresa. A fase introdutória horizontal de crescimento da empresa reflete a dificuldade de superar a inércia do comprador e estimular os testes do novo produto. [...] a penetração dos compradores é finalmente alcançada, fazendo com que o crescimento rápido estacione e se nivele a um índice de crescimento do grupo de compradores relevantes. Finalmente, o crescimento decrescerá conforme forem novos os produtos substitutos. (PORTER, 2004, p.164).

Foi observado que as empresas também possuem um ciclo de vida parecido com o ciclo dos seres humanos, ou seja, passa por alguns estágios durante sua existência. Para Oliveira (2014), o executivo precisa ter conhecimento sobre qual fase do ciclo de vida está sua empresa para estabelecer sua estratégia, ou melhor, ver se está na fase de introdução, crescimento, maturidade ou declínio, porque a estratégia tem que ser elaborada com base ao momento que a empresa está vivendo. Esta análise permite que a decisão possa ser tomada com base nos recursos que a empresa dispõe e se é momento de investir mais ou menos no negócio.

1.7 Análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente interno e externo pode ser fundamental para empresa compreender como está sua situação e, tem o papel de auxiliar o executivo a identificar o que está no ambiente interno, que é controlável, podendo ser favorável ou desfavorável para a empresa. Também o ambiente externo, não controlável, que pode oferecer oportunidade ou ameaças para a empresa.

Para Thompson, Strickland e Gamble (2013, p.49), para o administrador elaborar uma boa estratégia deve ser feito primeiramente uma análise do ambiente externo e interno. Este requisito funciona como um diagnóstico que auxilia na identificação sobre a situação atual da empresa, torna possível a criação de uma vantagem competitiva e permite que ela melhore seu desempenho. A análise deve começar pelo ambiente externo e interno da organização para dar suporte no desenvolvimento da estratégia, sendo assim, a empresa vai seguir pela direção avaliando quais as estratégias podem ser viáveis para que a escolha seja a correta.

O responsável pela análise do ambiente precisa ser capaz de identificar quais as informações são úteis, para não perder tempo analisando informações desnecessárias. Também, deve ter conhecimento sobre o que será analisado para que a decisão seja com base nas informações que foram coletadas e a escolha da estratégia esteja de acordo com a disponibilidade de recursos da empresa.

Ainda segundo Thompson, Strickland e Gamble (2013), o executivo não precisa acumular todas as informações do ambiente e dedicar tempo demais para analisá-las. Ele tem que focalizar e pensar de maneira estratégica sobre o seu setor de atuação para obter uma melhor compreensão sobre o mercado e os concorrentes.

Na elaboração da análise dever ser coletado informações recentes do setor que a empresa está situada, pois o responsável pela empresa precisa estar atento sobre como anda o mercado, quais são as novidades, quais as novas exigências dos consumidores, entre outros.

A análise do ambiente setorial e competitivo tem como princípio a identificação das características econômicas dominantes. Estas são definidas por fatores como a dimensão do mercado e a taxa de crescimento, o número e o tamanho dos compradores e vendedores, os limites geográficos do mercado, o grau em que os produtos são diferenciados, o ritmo de inovação de produtos, o ritmo de mudança tecnológica, entre outros (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2013, p. 52).

A pequena empresa pode sofrer influências vindas do ambiente externo, é nele que o consumidor está situado, onde as exigências e as mudanças tecnológicas ocorrem a todo instante. Por isso, o executivo precisa levar em consideração tudo o que acontece fora da empresa para ter um melhor direcionamento do negócio que ele pretende manter crescendo. Todas as empresas são influenciadas pelos fatores do ambiente externo, Gamble e Thompson (2013, p. 36), afirmam que

A economia em geral, os valores e estilos de vida da sociedade, a demografia, a legislação e a regulação governamental e os fatores tecnológicos. O microambiente inclui todos os fatores e influências relevantes fora dos limites da empresa, esses fatores são de grande importância para definir as decisões gerenciais acerca da direção, dos objetivos, da estratégia e do modelo de negócio que a empresa tomará no longo prazo.

Há algum tempo, as empresas não interagiam com o ambiente externo, eram consideradas como um sistema fechado, que não levava em conta o que acontecia lá fora. Mas atualmente isso mudou, porque o mercado foi evoluindo com o passar do tempo e a empresa que fica obsoleta corre o risco de fechar suas portas.

Hoje, as empresas que não estão em constante harmonia com o ambiente externo podem correr o risco de fracassar. Isto ocorre por causa da economia que não é a mesma do passado; os clientes estão se tornando cada dia mais exigentes, diferente do tempo de Henry Ford, que pensava “as pessoas podem escolher comprar qualquer automóvel de qualquer cor, desde que fosse um Ford preto”. (PEREIRA, 2010, p. 101).

De acordo com Oliveira (2014), o termo estratégia está relacionado ao elo que a empresa tem com o ambiente, pois faz parte do ambiente externo da organização. Neste caso, a empresa deve decidir qual é a estratégia que pode potencializar um melhor resultado.

O ambiente externo possui oportunidades que podem contribuir para que a empresa aproveite a chance de conquistar uma fatia no mercado, seja por meio de novos

produtos ou pela maneira de chamar a atenção de novos clientes através de uma estratégia competitiva. Mas, antes de aproveitar a oportunidade, é bom estar de olho nas ameaças que podem surgir e, já ter uma estratégia capaz de confrontar a ameaça, antes que cause problemas para a empresa.

Pereira (2010) aborda que no ambiente externo existem dois fatores importantes, o primeiro é a oportunidade, que tem o papel de auxiliar a empresa a cumprir sua missão aproveitando uma situação, que seja favorável para ser mais competitiva. Ou seja, a oportunidade é quando a empresa identifica uma ocasião que pode favorecê-la antes do concorrente ver. Em segundo, a ameaça é um fator negativo e incontrolável pela empresa. Este elemento pode criar barreiras para a execução da estratégia, mas pode ser evitado se o administrador a identificar e adotar uma excelente estratégia para enfrentá-la.

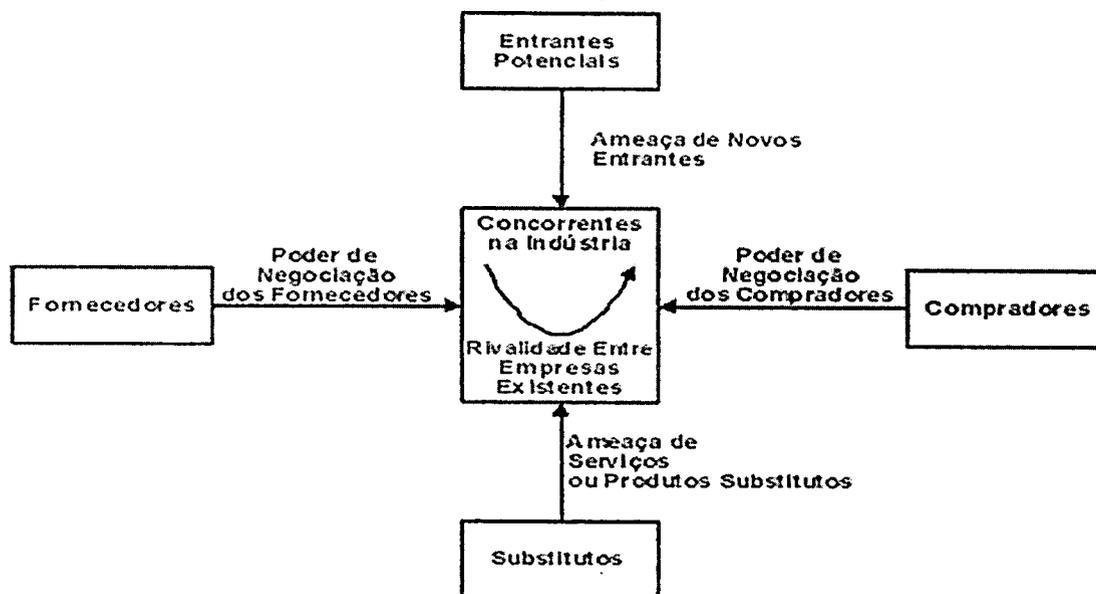
O gestor da empresa também deve fazer uma análise interna para identificar o que pode contribuir a seu favor e o que pode atrapalhar. Para isso, é necessário que seja encontrado o ponto forte e fraco, sendo que o primeiro, pode ser algo que a empresa possui de positivo e contribui para que o objetivo seja alcançado, e o segundo, negativo, pois atrapalha a empresa no alcance do objetivo.

No ambiente interno a organização devem analisar os pontos fracos e fortes. Para Pereira (2010), os fracos são problemas controláveis que dificultam o alcance dos objetivos, ou seja, é aquilo que atrapalha a empresa internamente, mas pode ser facilmente resolvido se fraqueza for identificada logo. E os pontos fortes são os fatores que podem facilitar o alcance dos resultados, é a vantagem que a empresa possui internamente. Os fortes são também os recursos que a organização pode dispor para elaborar a estratégia.

1.8 As cinco forças de Porter

Toda empresa, seja de pequeno ou grande porte precisa ter noção sobre suas forças independentemente do seu setor, pois estas forças permitem que a empresa tenha noção da atratividade do seu negócio. É por meio desta ferramenta que a empresa pode medir sua competitividade no mercado através de uma análise do ambiente e também serve para auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico.

Figura 1: As cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (2004, p. 04).

A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da empresa e da maneira pela qual se modifica. Em qualquer empresa, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas. O empenho dessas cinco forças varia de empresa para empresa e determina a lucratividade a longo prazo. Em empresas onde as cinco forças são favoráveis muitos competidores conseguem rendimentos atraentes sobre o capital investido. (PORTER, 1989, p. 45).

Para uma empresa se posicionar com maior segurança perante o mercado é necessário primeiramente ser realizada uma análise de como estão as cinco forças competitivas, para saber qual o poder que a empresa tem sobre o mercado, seja perante seus compradores, fornecedores ou até mesmo os concorrentes. Sendo assim, são abordadas a seguir as principais forças competitivas que toda empresa deve ter conhecimento.

As cinco forças competitivas de acordo com Porter (2004, p.05), são: a ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas forças juntas determinam a intensidade da concorrência na empresa, e também a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação da estratégia.

Deve ser analisado quais são as possíveis barreiras que podem atrapalhar o desenvolvimento do negócio, relacionadas à capacidade que as empresas têm de reduzir os custos, à falta de capital de giro ou ao controle sobre os meios de distribuição dos produtos. A empresa precisa analisar se existe certa facilidade para lidar com estes fatores, pois estes

podem determinar a vantagem competitiva do negócio quando não existem limitações ou barreiras nesta situação.

A ameaça de entrada pode ocorrer com a criação de empresas com novos conhecimentos e vontade de conquistar uma fatia no mercado. Com isso, os preços podem baixar e a rentabilidade ser reduzida. E também a ameaça de entrada possui algumas barreiras, se estas forem altas, a nova empresa pode esperar uma concorrência forte de empresas na defensiva. As principais barreiras de entrada podem ser economia de escala, necessidade de capital e canais de distribuição. A primeira refere-se à queda no custo, à medida que a quantidade de produção aumenta; este tipo de economia impede a entrada forçando a nova empresa entrar no mercado em grande proporção e correr risco de enfrentar uma reação das concorrentes (PORTER, 2004).

Além das barreiras de entrada citadas anteriormente, pode ocorrer o risco de a empresa precisar investir e, às vezes sem ter uma boa previsão se o investimento pode ser rentável e quanto ou quando a empresa terá retorno sobre o investimento. Sendo assim, o gestor deve analisar como está a disponibilidade de recursos financeiros e onde devem ser aplicados para que a empresa não tenha prejuízos.

Pode existir também, a necessidade de investimento financeiro para competir cria uma barreira de entrada, principalmente quando o dinheiro for usado em atividades arriscadas e difícil de ser resgatado, como por exemplo, propaganda, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Um problema de entrada também pode existir devido a necessidade da nova empresa garantir que seu produto será distribuído. Levando em conta que as outras empresas ocupam os principais pontos de distribuição e a empresa recém-chegada tem que persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos e verbas para campanhas. (PORTER, 2004).

A segunda ameaça que a empresa deve identificar é o poder de substituição, que pode acontecer no caso de outra empresa oferecer um produto que atenda a mesma necessidade de sua empresa. Portanto, o gestor deve sempre estar buscando um diferencial do seu produto investindo em inovação a fim de criar um novo desejo ou expectativa do consumidor sobre o produto, pois desde o princípio as coisas vêm sendo substituídas. Ameaça de substituição, ocorre quando a empresa possui concorrentes que fornecem um produto que pode substituir o seu. Segundo Porter (2004), o executivo precisa estar atento a estes produtos, pois podem ser novas tendências que entram rapidamente no mercado e aumentam a concorrência na empresa.

A força que os gestores sempre pensam, são os concorrentes, pois em alguns setores os concorrentes são amigáveis e em outros os concorrentes estão sempre se atacando.

A empresa deve observar qual o poder que eles têm sobre o mercado, se as manobras que eles usam afetam a empresa caso a concorrência não seja amigável.

A rivalidade entre os concorrentes, para Porter (2004), pode assumir um tipo de competição para estar bem posicionado no mercado com o uso de recursos capazes de atrair a atenção dos consumidores.

A rivalidade cria pressão sobre as empresas para que melhorem e inovem. Os rivais locais pressionam-se mutuamente para reduzir custos, melhorar qualidade e serviços e criar novos produtos e processos. Embora as empresas não possam preservar vantagens por longos períodos, a pressão ativa dos rivais estimula a inovação tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso de adiantar-se. (PORTER, 1989, p. 137).

Toda empresa tem a finalidade de manter atrair e novos compradores, mas deve levar em conta qual o poder que cada comprador tem sobre a empresa. Para isso, deve ser analisado se este compra com frequência e em grande quantidade, também quais os produtos que ele costuma comprar, entre outros. O poder do comprador pode ser forte quando ele está bem informado sobre os preços e a qualidade do produto, com isto ele pode ter mais poder na hora de negociar.

Poder de negociação dos compradores, estes forçam a empresa oferecer produtos por um preço pequeno, com qualidade e sempre fazendo comparações com o concorrente. O poder do cliente depende de sua situação no mercado e a importância que este tem para a empresa, porque ele pode ser poderoso quando adquire grandes volumes em relação às outras vendas que a empresa realiza. (PORTER, 2004).

Os fornecedores também podem ter poder de negociação sobre as empresas, pois são eles que fornecem todos os produtos que uma empresa necessita para exercer sua atividade. O empresário precisa ter um bom relacionamento com seus fornecedores, com a finalidade de obter os produtos por um preço acessível e, ter condições de conquistar um maior número através de produtos com baixo preço e ótima qualidade.

Poder de negociação dos fornecedores: estes podem influenciar nos negócios da empresa por meio do aumento do preço ou na qualidade do produto ou serviço. O fornecedor pode diminuir a rentabilidade de uma empresa que não é capaz de transferir o aumento de custo para o preço do produto. O fornecedor pode ser poderoso em várias situações, como por exemplo, quando o produto que ele oferece é significativo para a empresa ou também quando a empresa não é importante para o fornecedor, pois este vende para diversas empresas. (PORTER, 2004).

Percebe-se que para Porter (1989) estas cinco forças competitivas podem determinar a lucratividade de uma empresa por causa dos custos que devem ser suportados, os preços que os produtos podem ser vendidos e o quanto pode ser investido para manter competindo. É, também as ameaças de novas empresas no mesmo setor pode limitar o lucro devido as inovações que estas costumam trazer. Sendo assim, o gestor precisa ter conhecimento sobre como estão estas forças, pois elas determinam a rentabilidade do negócio.

2. O planejamento estratégico

O planejamento estratégico possui várias etapas para que o objetivo possa ser alcançado de maneira competente e gerando bons resultados. Sendo assim, na elaboração do planejamento, o executivo deve primeiro fazer um diagnóstico da empresa e analisar o ambiente interno para identificar o que existe de favorável ou desfavorável e, no ambiente interno deve ser identificado as ameaças e oportunidades.

De acordo com Drucker *apud* Swaim (2011), o planejamento é um processo contínuo que ajuda na tomada de decisões da empresa no presente, para que haja possibilidade de colocar em prática o que foi planejado.

O planejamento é um processo que leva em consideração diversos pontos de vista que precisam de desenvolvimento, segundo Oliveira (2014, p.04), para que o objetivo desejado seja alcançado de forma “eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos que a empresa tem disponível”. Ainda, o planejamento não pode ser identificado com o plano, que é algo formal documentado composto por informações e ações que serão realizadas no planejamento.

A empresa que faz o planejamento antes de executar suas ações sabe quais as programações que devem ser seguidas para que o alvo possa ser alcançado. Também permite que o executivo tome suas decisões com base nas informações que foram coletadas na elaboração do planejamento empresarial.

Para Maximiano (2011), o processo de planejamento é um instrumento criado para gerir as relações com o amanhã. É de grande serventia para o tomador de decisões que busca uma maneira de influenciar no futuro.

A finalidade do planejamento é definida como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação possível de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos da empresa que facilitará a tomada de decisão futuramente, de maneira rápida, coerente, eficiente e eficaz. Sendo assim, pode-se alegar que o exercício sistemático

do planejamento visa diminuir a incerteza envolvida no processo da tomada de decisão e, provoca o aumento da possibilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas que foram definidos para a organização. (OLIVEIRA, 2014, p. 05).

O executivo deve ter conhecimento que o planejamento estratégico não é elaborado somente uma vez, pois o ambiente externo passa por mudanças a todo o momento. Neste caso, o planejamento que foi criado anteriormente pode ter sido um instrumento útil naquele momento, mas com o tempo o mercado muda e deve ser feito um planejamento de acordo com o novo cenário que a empresa está inserida.

O planejamento estratégico é um processo constante, que tenta ter o maior conhecimento do futuro para tomar decisões que envolvam menos riscos, por meio de uma realimentação organizada para verificar se o resultado da decisão tomada foi satisfatório. (DRUCKER, 1984, *apud* REZENDE, 2015).

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2014) proporciona uma sustentação metodológica para que seja estabelecido o melhor caminho a ser percorrido pela organização, tendo em vista aperfeiçoar a interação com o ambiente externo e atuar de maneira diferenciada e inovadora. Geralmente, este tipo de planejamento é de responsabilidade do maior nível hierárquico da empresa, porque está relacionado com a formulação dos objetivos e também na escolha de ações estratégicas que devem ser seguidas para sua realização.

De acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico é composto por três momentos, sendo eles: o diagnóstico estratégico, a formulação das etapas do planejamento estratégico, por fim, a implementação e controle do processo de planejamento estratégico. No primeiro momento o executivo tem que decidir se irá fazer ou não o planejamento, logo em seguida; deve ser realizado o diagnóstico capaz de responder qual a situação da empresa, pois o planejamento não pode ser começado quando houver a existência de grandes problemas. Estes precisam ser resolvidos em primeiro caso, para depois iniciar o processo de planejamento estratégico. Também o responsável por este processo precisa ter consciência de sua responsabilidade e saber o que é este tipo de planejamento.

O diagnóstico estratégico determina como a empresa está no momento; nesta fase são realizadas algumas análises e verificações sobre os fatores externos e internos. Logo em seguida deve ser identificado qual é a visão da empresa, ou seja, o que ela pretende ser no futuro e quais os limites que os responsáveis pela organização conseguem ver dentro um grande período de tempo, entre outras etapas. (OLIVEIRA, 2014).

O segundo momento para Pereira (2010, p. 56) é definido no papel as etapas do planejamento estratégico, sendo elas: a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise do ambiente externo para identificar as oportunidades e ameaças e, as forças e fraquezas, questões estratégicas e por fim, as ações estratégicas.

Para finalizar, o terceiro momento é usado para executar, acompanhar e controlar o planejamento estratégico, ou seja, é a hora de colocar todas as atividades que foram definidas na prática. Nesta etapa a organização pode monitorar o processo e obter os resultados do planejamento. Na fase do controle e avaliação, é monitorado como anda o processo de planejamento e se está obtendo o desempenho esperado. Este controle deve ser realizado em todo o desenvolvimento do planejamento com a finalidade de evitar erros no processo.

Planejar e executar são atividades distintas, como ler e escrever, e exigem métodos e prismas diferentes. Mas o planejador e o executor, da mesma forma como o leitor e o escritor, precisam estar unidos na mesma pessoa. Não podem dissociar-se por inteiro, pois aí o planejamento perderá sua eficácia e passará a construir inclusive uma ameaça ao desempenho. (DRUCKER, 2002, p.291).

O planejamento auxilia o gestor a ter noção sobre as atividades que sua empresa irá realizar. Para isso, todos os membros da empresa devem estar cientes sobre o planejamento para conseguir executá-lo conforme o esperado.

3. Gestão de pequenas empresas

A pequena empresa é fundamental para a movimentação da economia brasileira, pois grande parte da geração de emprego e renda no país vem das micro e pequenas empresas.

As empresas estudadas aqui são todas micro ou pequena empresa. Percebe-se que todas essas empresas são pequenas, a maioria é registrada como Microempresa, que segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa (lei 123/06) fatura até R\$ 360.000,00 no ano.

Nesse contexto, faz-se necessário entender um pouco da realidade ou estrutura de tais empresas.

Sabe-se que é preciso estimular e oferecer capacitação para os profissionais e empreendedores que realizam as operações neste tipo de empresa, para que possam ter conhecimento sobre como gerir um negócio.

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de colchão amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população

que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (SEBRAE, 2003, p.15).

As pequenas empresas não precisam ser organizadas com muitos recursos, pois existem duas formas de constituir uma empresa legalmente, a firma individual e sociedade limitada. Na primeira situação, a empresa tem somente um dono, que realiza as operações com a finalidade de obter lucro, sendo assim, todo o lucro é destinado a uma só pessoa. Essa firma tem como vantagem os custos baixos e a desvantagem é que o proprietário da empresa responde de forma ilimitada, ou seja, em caso de endividamento os bens particulares do proprietário podem ser utilizados para pagamento de dívidas e, este tipo de empresa não tem condições de oferecer aos colaboradores oportunidade de carreira (BULGACOV, 2006).

Na segunda situação, Bulgacov (2006) ainda afirma que a empresa possui dois ou mais sócios que respondem por ela de forma limitada, um fator positivo pode ser que os sócios juntos são mais fortes para levantar fundos e também ter condições de reter bons colaboradores que o outro tipo de empresa. O ponto negativo é que os proprietários poderão pagar as dívidas de outros sócios que não tem condições e, quando um sócio morre a sociedade é dissolvida.

De acordo com Barreto (2014), as pequenas empresas são as principais fontes de riqueza no comércio no Brasil, seguindo depois a participação da indústria e o setor de serviços. Por isso, é importante incentivar e qualificar os pequenos empreendimentos, que isoladamente representam pouco e, juntas são decisivas para movimentar a economia brasileira gerando emprego e renda.

Atualmente, as pequenas empresas passaram a receber um tratamento privilegiado, pois são oferecidos aos empresários alguns benefícios que podem auxiliar na gestão do empreendimento. Como por exemplo, a forma de tributação destas empresas é simplificada e, os gestores podem realizar diversos cursos e treinamentos gratuitos para ter uma visão mais ampla sobre como direcionar a empresa.

Para Barreto (2014), as principais causas do bom desempenho dos pequenos negócios na economia do Brasil são a melhoria do ambiente de negócios, principalmente depois de criar um tipo de imposto simplificado para empresas de pequeno porte. Também houve o aumento do grau de escolaridade e a ampliação do mercado consumidor, devido ao crescimento da população brasileira de classe média.

Os pequenos empreendimentos estão a cada dia ganhando mais espaço no mercado em todos os setores, porque a população brasileira está perdendo o medo de arriscar. Com isso, o indivíduo cria coragem para empreender escolhendo uma área de atuação que mais se identifica, em vez de ser um empregado que trabalha em qualquer estabelecimento com a finalidade de adquirir sustento para sua família.

Os fatores citados anteriormente têm motivado o brasileiro a empreender por oportunidade e não mais por necessidade. Antes as pessoas abriam um negócio próprio quando não encontravam emprego. Hoje, de sete a cada dez pessoas iniciam um empreendimento por identificar uma demanda no mercado, o que gera empresas mais planejadas e com melhores chances de crescer (BARRETO, 2014, p.01).

As pequenas empresas permitem que as pessoas deixem de trabalhar de maneira informal, pois empresas que não são legalmente formalizadas perdem oportunidades por não conseguir vender ou prestar serviços para outras empresas. Com isto, a chance destas empresas de obter uma boa posição no mercado é maior.

De acordo com o Sebrae (2014), o Estatuto da Micro e Pequena Empresa é um dos maiores marcos na história recente do Brasil, por tirar da informalidade um grande número empreendedores, oferecendo dignidade e oportunidade para que as pequenas empresas tivessem condições de progredir.

No Brasil, a pequena empresa tem uma forma de tratamento diferente da empresa de grande porte; é oferecido a este tipo de empresa um tributo simplificado. Isto é para auxiliar no gerenciamento de recursos financeiros, pois estas empresas geralmente não possuem as mesmas condições de arcar com vários impostos logo nos primeiros meses de funcionamento.

Segundo o Sebrae (2014), a Lei Complementar n°. 147/2014 alterou o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, tornando obrigatório o tratamento diferenciado conforme a lei, para as empresas que se enquadram no Simples Nacional. Sendo assim, as novas obrigações que tenham influência sobre as pequenas empresas devem trazer visivelmente em seu texto a maneira de tratamento diferenciada. Se não for especificado qual é o tratamento, não podem ser exigidas as novas obrigações das micro e pequenas empresas.

A federação tem a obrigação de conscientizar o empreendedor goiano da importância de todo o conhecimento necessário sobre o aspecto tributário que cerca a vida da sua microempresa ou empresa de pequeno porte, pois, são esses cuidados relevantes no dia-a-dia empresarial que evitará dificuldades e aborrecimentos futuros que inviabilizem o crescimento empresarial de cada empreendedor, e por isso, alerta-se a cada um que antes mesmo de definir o regime tributário a ser utilizado em uma empresa, deve-se procurar um contador, para verificar as reais vantagens e

desvantagens de se cadastrar no supersimples ou tentar outro regime que lhe trará maiores vantagens em aspectos gerais. (FEMPEG, s/d).

De acordo com Bulgacov (2006, p. 295), as pequenas empresas estão mudando sua forma de gerenciar seus negócios por causa do efeito da globalização. A globalização quebra as barreiras que antes impediam as organizações de negociar e, com ela veio o crescimento da concorrência. Para continuar sobrevivendo em um ambiente tão disputado, as empresas devem criar estratégias e saber usar os melhores recursos tecnológicos que possui para atender aos novos costumes da sociedade.

Portanto, grande parte da geração de renda e emprego no Brasil vêm das pequenas empresas, constituídas por pessoas que não tem muito capital para abrir uma empresa de grande porte. Assim resolvem abrir um negócio porque identificaram uma oportunidade para abrir um negócio compatível com seus recursos, que é o caso das empresas foco deste estudo.

4. A estrutura e evolução do setor de autopeças no Brasil

Complementarmente, faz-se necessário compreender um pouco das características e perspectivas do setor de autopeças no Brasil, uma vez que as empresas abordadas neste estudo estão inseridas nesse setor.

Nota-se que os compradores ou consumidores estão sempre em busca de facilidade para conseguir resolver seus problemas, pois a maioria tem suas ocupações diárias, seja com o trabalho ou a família e, não tem tempo de ficar atrás de produtos ou serviços a fim de repararem seus veículos.

Hoje, o principal canal de distribuição de peças para veículos automotores no Brasil é o varejo, por meio dele o comprador pode obter a peça que precisa sem precisar viajar para outra cidade. Existem também as empresas autorizadas que costumam vender peças e prestar serviços para os proprietários de veículos novos com até cinco anos de uso, porém estas peças costumam pesar muito no bolso do consumidor, que nem sempre tem condições financeiras para realizar a manutenção de seu veículo em uma empresa autorizada.

De acordo com Buhamra (2012, p.31), o varejo é um canal vendas importante, pois através dele a maioria dos consumidores compram seus produtos sem precisar de grandes deslocamentos. Este é aquele que compra a mercadoria do atacado ou diretamente do fabricante para revender ao cliente final. O varejo auxilia na logística, pois se o consumidor

tivesse que sair de sua casa para comprar um produto diretamente do atacado ou fabricante precisaria de tempo e dinheiro.

Neste cenário, cada vez mais corrido, as autopeças surgem para trazer soluções com produtos de qualidade e preço acessível. Necessário ainda é oferecer diferenciais de desempenho

As pessoas não compram produtos, mas soluções para os seus problemas, e essa verdade, há muitos anos, orienta a indústria no desenvolvimento de produtos. Aliados a uma grande marca, os produtos passam a apresentar um número cada vez maior de diferenciais de desempenho que fidelizam compradores e usuários. (THEODORE LEVITT, 1985 *apud* BUHAMRA, 2012, p. 35).

No setor de autopeças existe uma grande variedade de produtos devido à quantidade de linha de veículos. Também pode ocorrer a existência de diversas marcas do mesmo produto, isto pode auxiliar na escolha de uma peça que resolva o problema e atenda as necessidade que o comprador tem no momento, pois ficar sem o meio de locomoção não é fácil.

No setor varejista a marca do produto é construída com base na vantagem que oferece, como o preço, ponto de venda e variedades. Segundo Buhamra (2012), a empresa deve estar sempre em harmonia com os fornecedores e consumidores para que os valores dos produtos não sofram tantas oscilações. Com isso, o consumidor poderá se tornar fiel aquela empresa que oferece o produto com qualidade e preço acessível. Para Drucker (2002, p. 8) “o preço constitui apenas parte do valor. Há toda uma gama de considerações relativas à qualidade, que o preço não exprime, a durabilidade, a resistência, entre outros.”

Desde que surgiu, o setor de autopeças veio ganhando espaço no mercado, devido ao aumento da população. Houve também um crescimento na quantidade de veículos. Geralmente, cada família costuma ter um veículo como meio de locomoção seja para ir trabalhar ou para realizar um passeio. Com isto, as empresas que vendem peças de carro também foram crescendo e tiveram que criar estratégias competitivas para se destacarem em meio a tantos concorrentes.

O setor automobilístico sempre teve um bom desempenho para o desenvolvimento do país, pois desde a Revolução Industrial as empresas de automóveis já influenciavam na economia.

No Brasil, este setor esteve inserido em um ambiente que priorizou mais a estabilidade que o crescimento no Plano Real, convivendo com a abertura de mercado e a necessidade de se remodelar as estratégias vigentes até então, para garantir a sua sobrevivência. (SANTOS; MONTEIRO; CERQUEIRA, 2012).

O Sindipeças e a Abipeças são entidades que trabalham no desenvolvimento e fortalecimento do setor, que reúne empresas de pequeno a grande porte. Também representam de forma legítima a indústria de autopeças no Brasil. As entidades têm representação regional em alguns Estados [...] As entidades oferecem algumas vantagens para empresa que se associar, baseadas em quatro suportes de atuação: estímulo ao crescimento da indústria, informação e capacitação, representatividade e defesa da indústria e associativismo. (AUTOMOTIVE BUSINESS, s/d).

Segundo a Sindipeças (s/d) as pequenas e médias empresas montam a base do fornecimento da cadeia produtiva de autopeças e são fundamentais para o desempenho do setor. Existe um programa que foi criado para fortalecer toda a cadeia de produção em que as pequenas empresas estão inseridas. Ele é estruturado para analisar as necessidades dessa categoria e propor serviços dedicados. Nele são desenvolvidas várias ações integradas e oferecidos produtos e serviços exclusivos, muitos deles com descontos. Com isto, as empresas que fazem parte do programa têm a oportunidade de ficar a par de ações da entidade com foco nesse segmento e de trocar experiências e compartilhar dificuldades e soluções.

O setor de vendas de autopeças costuma ser organizado de duas maneiras, sendo elas, a concessionárias autorizadas que comercializam peças que saem originais nos carros novos e as lojas que vendem peças originais e paralelas (SILVA, 2001).

Percebe-se que o setor de autopeças possui dois canais principais de vendas, as concessionárias e as autopeças que vendem tanto peças originais e paralelas. Geralmente, as concessionárias autorizadas só existem em grandes cidades, pois tem muitos compradores de classe mais alta que sempre estão com carro novo e tem condições de pagar a manutenção do veículo em um empresa autorizada.

Projeta-se o faturamento nominal da ordem de R\$ 63 bilhões este ano, com queda de 4,5% sobre o registrado no ano anterior. Espera-se pequena recuperação em 2017, de 2,7%, com faturamento nominal de R\$ 64,7 bilhões. O volume previsto de investimentos em reais é de R\$ 1,51 bilhão este ano, 18,4% menor que o registrado em 2015. Em 2017 pode haver leve crescimento, da ordem de 2,6%, após sucessivas quedas. (SINDIPEÇAS, 2016).

De acordo com o Sindipeças (2016), houve uma queda no faturamento e emprego neste ano. Todavia, as vendas para os mercados de reposição e setorial apresentaram uma alta. Segundo Drucker (2002, p. 112) “um sinal de decadência de uma setor é dado quando ele perde a capacidade atrair pessoas bem qualificadas, capazes e ambiciosas. No setor de autopeças essa queda pode ser observada nas concessionárias, pois as pessoas de classe inferior não tiveram condições financeiras de comprar carros novos com medo deste ambiente de incerteza que o Brasil tem vivenciado.

Nas autopeças registradas como pequenas empresas, esta queda no faturamento não foi percebida, pois estas empresas vendem peças e prestam serviços de manutenção para pessoas que possuem veículos usados, diferente de concessionárias que vendem os veículos novos. Todavia existem alguns aspectos que podem influenciar no faturamento das autopeças, sendo os principais: a alta carga tributária, regulamentação do governo, produtos com marca ruim, entre outros. Para quem fornece para as montadoras, momentos delicados e que puxaram todo o Setor para baixo, já para quem trabalha com reposição, os resultados foram até positivos. No ano passado, o setor de peças de reposição, onde o consumidor final faz a compra direta atacado ou varejo, faturou 4,7% a mais que em 2014. Já as vendas para as montadoras de veículos caíram. O faturamento foi 25,4% menor em 2015 do que no ano anterior. E em 2016, a estimativa é que os resultados estejam sendo mais equilibrados. (BRASIL PEÇAS, 2016).

Já para o ano de 2017, a estimativa do setor é mais otimista, pois espera-se um resultado somado positivo.

O setor de autopeças possui algumas barreiras que podem atrapalhar o seu rendimento. De acordo com o Sebrae (2015, p. 03), no segmento de autopeças pode existir “obstáculos que comprometem o rendimento e, conseqüentemente, a rentabilidade das organizações”. Os principais obstáculos encontrados em pequenas empresas que atuam neste setor são: baixo nível de capitalização e dificuldade de acesso ao capital, falta de mão de obra qualificada para trabalhar no setor, pouco investimento em inovação e tecnologia e, também o Brasil não possui uma boa logística e infraestrutura que permita transportar produtos para diferentes regiões.

Segundo Nunes e Martins (2013), a carga tributária da autopeça de reposição é de 59,18%. Para o segmento de reparação, em que a grande maioria das empresas são micro e pequenas, os impostos acabam causando impacto significativo no negócio.

O setor de autopeças também possui certa carência em relação aos profissionais, pois quase não existem pessoas interessadas em cursos para adquirir conhecimento sobre como é o funcionamento dos veículos.

Além de uma visão contaminada sobre os cursos técnicos, o setor ainda precisa enfrentar outro fantasma, o da falta de atratividade. É preciso mostrar aos jovens que o perfil do mecânico mudou. Também na oficina ele terá que lidar com sistemas eletrônicos e entender muito mais de diagnóstico do que de mecânica e essa tecnologia é algo bastante atrativo. (TERRA, *apud* MARTINS, 2014).

Para Martins (2014), nos dias de hoje as pessoas querem é cursar uma faculdade para ser bem-sucedido, com isso o setor de autopeças vai deixando de estar entre os planos dos jovens que não se interessam em realizar cursos profissionalizantes.

A seguir discute-se os procedimentos metodológicos deste trabalho.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Buscando identificar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas de autopeças da cidade de Rubiataba, foi realizada uma pesquisa descritiva. Para Gil (2002), o objetivo da pesquisa descritiva é a descrição dos principais aspectos sobre um determinado acontecimento ou das relações entre variáveis. Geralmente, este tipo de pesquisa busca levantar opiniões e atitudes de uma determinada população.

E também é uma pesquisa exploratória, que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro. Esta pesquisa tem um planejamento flexível auxiliando na consideração de vários aspectos abordados sobre o estudo. Geralmente, estas pesquisas são realizadas por pesquisadores que tem a preocupação de ver a atuação do assunto na prática. Em um trabalho científico, a primeira iniciativa é de se fazer uma pesquisa exploratória sobre um determinado assunto, facilitada na delimitação de um tema (ANDRADE, 2010).

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários, através de visitas feitas nos locais das empresas. Vale ressaltar que todas as empresas do setor pesquisado foram visitadas e colhidos os dados. Isso foi no mês de outubro de 2016. O questionário continha 10 perguntas fechadas de múltipla escolha e 3 abertas (ver APÊNDICE). De acordo com Marconi e Lakatos (2010) o questionário constitui uma série de perguntas que são respondidas por escrito e pode ser realizado sem a presença do entrevistador. As perguntas abertas permitem que o entrevistado use sua própria linguagem e as fechadas permite que ele escolha as opções de resposta.

As principais vantagens do questionário como instrumento de coleta de dados são: economia de tempo, as respostas são obtidas rapidamente, pode atingir uma maior quantidade de pessoas, o questionário é respondido com maior segurança devido o entrevistado não ser identificado, entre outras vantagens (GIL, 2002).

A análise dos dados foi feita utilizando a técnica de tabulação manual, com o apoio do programa Excel. Para Marconi e Lakatos (2011) a técnica qualitativa de análise de dados busca analisar e interpretar certas características, fornecendo uma análise com mais detalhes sobre o objeto de estudo. Para as perguntas abertas buscou-se ler várias vezes as mesmas, comparando o padrão de respostas dadas pelos respondentes.

6. Discussões e resultados

O setor de autopeças de Rubiataba é atualmente composto por cinco autopeças que comercializam peças para carros leves e oferecem serviços mecânicos. Uma delas está há 30 anos no mercado, a Rubiauto, uma empresa que possui mais tempo de atuação e vende tanto produtos linha leve quando pesada, ou seja, vende peças para carros menores, de passeio, e algumas peças para caminhões.

Percebe-se que todas as empresas são pequenas, a maioria é registrada como Microempresa, que segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa (lei 123/06) fatura até R\$ 360.000,00 no ano.

Hoje, 40% das autopeças de Rubiataba possuem um faturamento que varia entre R\$ 150 e 200 mil reais por ano.

Quadro 1 - Identificação das empresas pesquisadas

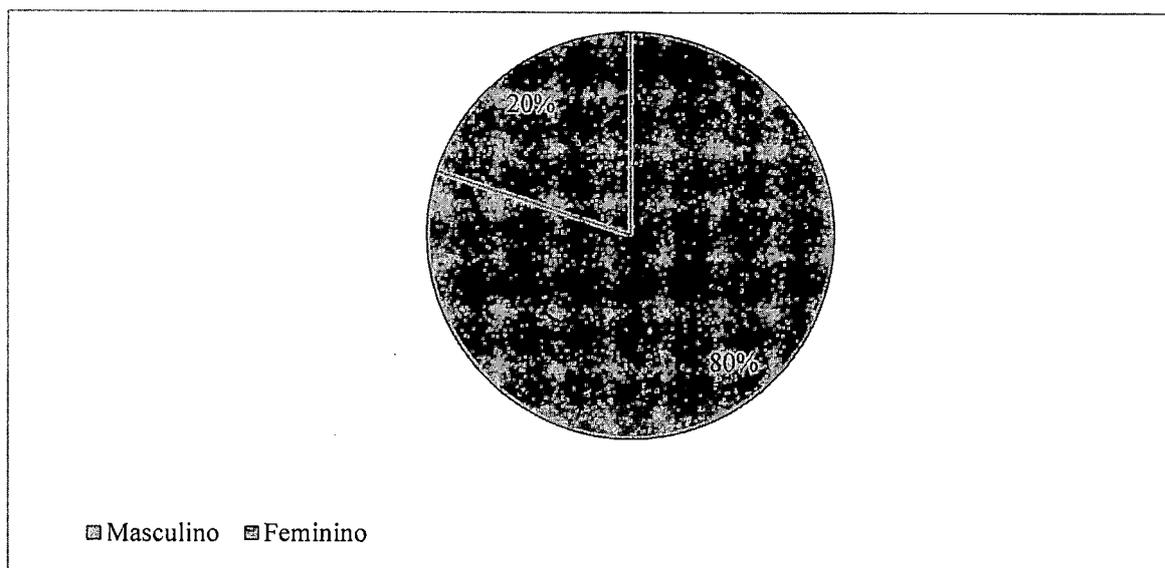
NOME FANTASIA	TEMPO MÉDIO DE ATUAÇÃO	TIPO DE CONSTITUIÇÃO DE EMPRESA
ADCAR CENTRO AUTOMOTIVO	1 ano	MEI
AUTOPEÇAS MENDES	10 anos	ME
BATERIA AUTO CENTER	15 anos	ME
CENTRO AUTOMOTIVO GUEDES	10 anos	ME
RUBIAUTO CENTRO AUTOMOTIVO	30 anos	ME

Fonte: dados da pesquisa, 2016

Foi observado que a empresa mais antiga do setor foi líder no mercado por um longo período e começou a surgir os concorrentes, surgindo vários em pouco tempo. Sendo assim, devido ao aumento do número de empresas que atuam neste segmento, foi preciso que os empresários adotassem novas estratégias para conquistar espaço no mercado.

Para melhor compreender como os empresários lidam com essas questões estratégicas foi feita uma pesquisa com cada um, visando identificar quais as principais estratégias eles utilizam e o que pode contribuir para a rentabilidade do negócio ou prejudicar.

Inicialmente, buscou-se traçar um perfil pessoal dos empresários, como nível de escolaridade e outros.

Gráfico 1: Gênero dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

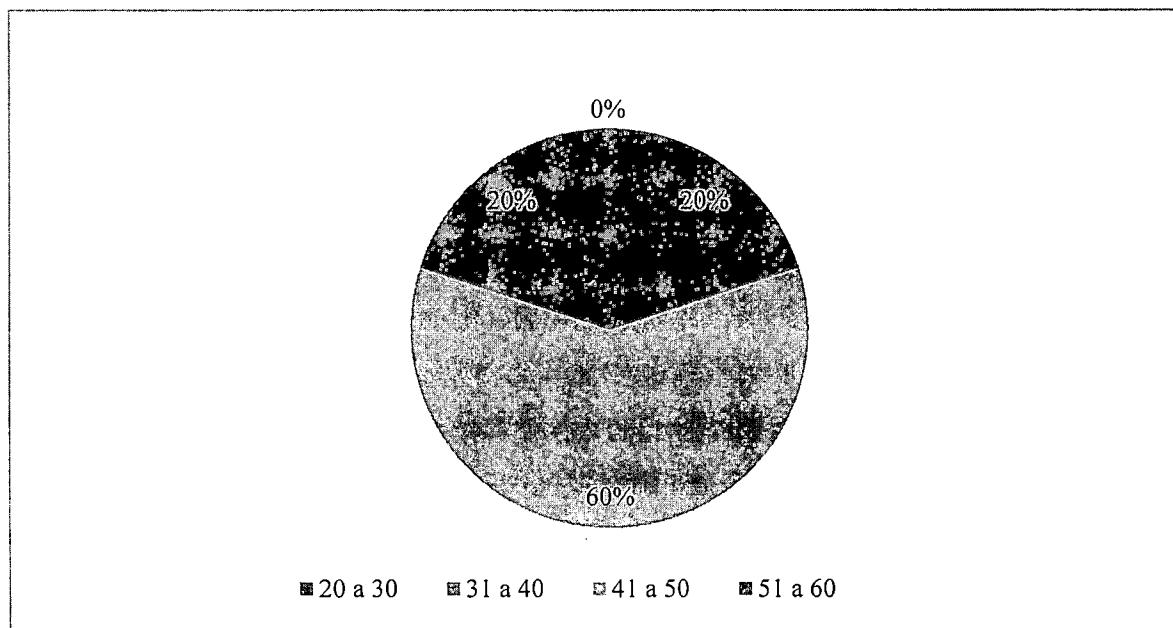
Percebe-se no primeiro Gráfico que 80% dos proprietários das autopeças de Rubiataba são do gênero masculino, os quais possuem um conhecimento mais aprofundado do setor; desde pequenos foram influenciados a aprender sobre o funcionamento geral de veículos automotores. Segundo Damante (2013), é necessário observar que as autopeças foram projetadas para os homens, que já estão acostumados com pouca organização, sujar-se de graxa, por exemplo, e deixar de valorizar os detalhes.

O gênero feminino é representado apenas por 20% dos respondentes. As mulheres têm uma visão diferente, gostam de deixar a empresa mais atrativa aos olhos do cliente, com um ambiente limpo, melhor *layout* e oferecer serviços de cortesia. Em Rubiataba somente a Rubiauto uma autopeças que é comandada por uma mulher, esta empresa é a pioneira da cidade, e oferece todos os tipos de produtos e serviços de cortesia, como café e doce, enquanto o cliente espera ser atendido. O setor de autopeças exerce uma maior atração entre os homens, mas atualmente as mulheres estão ocupando aos poucos, cargos cada vez mais importantes. De acordo com a Damante (2013), este setor continua sendo masculino, com cerca de 80% dos profissionais do gênero masculino.

Portanto, foi observado que os homens estão em maior número no setor de autopeças por causa da influência que começa desde a infância, pois os pais costumam presentear os meninos com carros. Com isto, grande parte do gênero masculino passa a gostar e ter conhecimento sobre como é o funcionamento de um veículo automotor.

O Gráfico 2 mostra, em relação à faixa etária, que 60% dos proprietários de autopeças da cidade de Rubiataba estão entre os 41 e 50 anos de idade, isto ocorre devido ao tempo de funcionamento da empresa.

Gráfico 2: Faixa etária



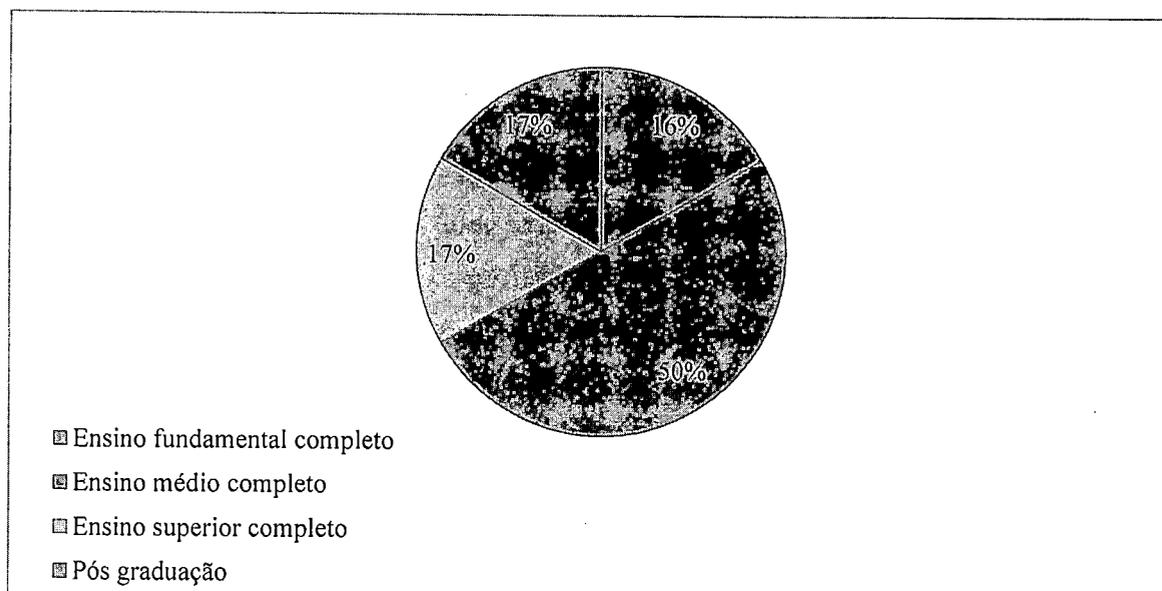
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

E, também os clientes possuem uma certa resistência ao proprietário mais jovem, pois tem maior confiança quando observam a experiência que a pessoa adquiriu ao longo do tempo, por meio da prática. Entretanto, segundo a Pellegrino (2013), somente o consumidor mais velho sente uma certa insegurança nos empresários mais jovens; 20% dos respondentes desta pesquisa tem de 31 a 40 anos de idade e estão buscando dedicar-se no desenvolvimento de técnicas de gestão para melhorar o desempenho de sua empresa, atendendo as expectativas dos novos consumidores, a cada dia mais exigentes.

Em segundo, foi observado que 20% dos empresários possuem idade entre os 51 e 60 anos, porque estes estão a muito tempo no mercado, foram os primeiros a criar este tipo de empresa na cidade. Eles identificaram a necessidade de empreender criando uma loja que vendesse peças de carros na cidade, porque antigamente quando um veículo automotor estava com peças danificadas, era preciso sair para outras cidades vizinhas, como Ceres ou Goiânia em buscas de peças novas, isto poderia demorar um bom tempo.

O Gráfico 3 mostra que a metade dos donos de autopeças não possui alto grau de escolaridade.

Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Sendo que 50% dos entrevistados só concluíram o ensino médio. Estes empresários não tiveram a chance de cursar o ensino superior por falta de recursos financeiros e de disponibilidade de sair do interior em busca de conhecimento, em outra cidade.

Percebe-se que os proprietários abriram o negócio porque tinham uma boa perspectiva do mercado; pois somente 17% deles cursaram o ensino superior e fizeram uma pós-graduação para aprender a elaborar um planejamento estratégico, elaborando as etapas do processo, contendo as estratégias capazes de permitir que a empresa se mantenha competitiva no mercado, e colocando tudo que foi planejado em prática. Segundo o SEBRAE (2014), os empresários que possuem um grau de escolaridade maior procuram estar informados sobre a demanda de produtos, também sobre o atendimento de forma diferenciada, ou seja, o estudo pode contribuir para que o empresário melhore sua visão do mercado e adote estratégias capazes de manter a empresa mais competitiva.

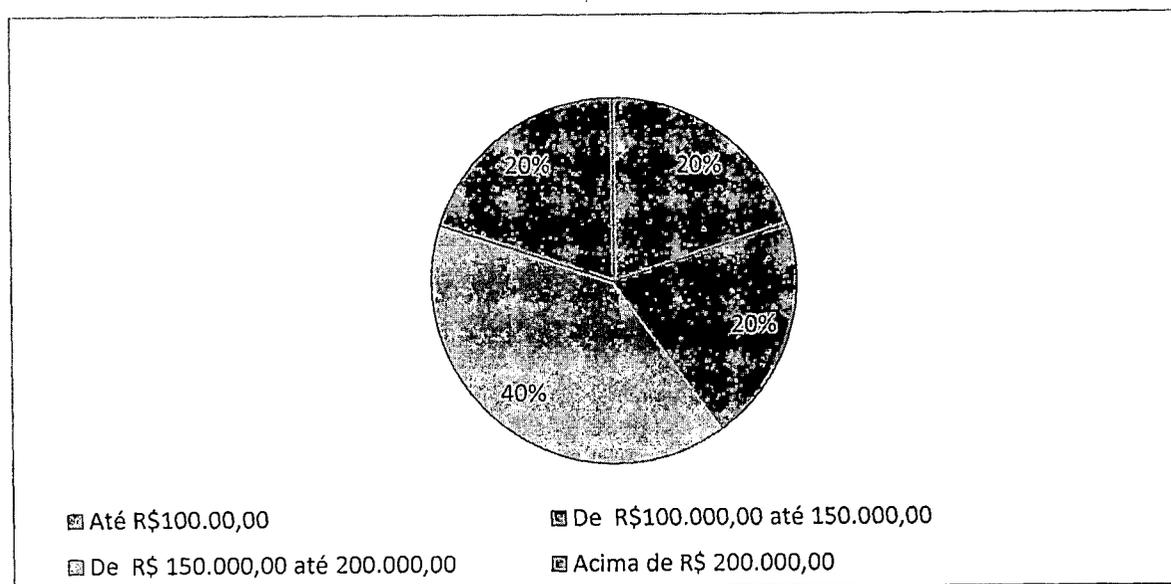
Houve também 16% dos entrevistados que estudaram apenas até o ensino fundamental, aprendendo o ofício com base na experiência prática. Portanto, alguns autores acreditam que para empreender, a pessoa precisa ter vocação e não necessariamente possuir diplomas, ou seja, algumas pessoas já nascem com o dom de empreender e não precisam fazer uma faculdade para criar um negócio com potencial de sucesso.

Vale considerar que o empresário que tem um menor grau de escolaridade pode entender menos sobre a demanda de produtos, acesso a informação, sistemas de gestão, tecnologia e estratégias. Com isso, de acordo com SEBRAE (2014), os resultados da empresa

podem estar limitados ou pouco satisfatórios, pois as empresas devem adotar estratégias que facilitem o seu acesso ao mercado. Para isso, o empresário deve ter uma boa visão sobre as ações que devem ser tomadas para que a empresa não fique obsoleta em termos de tecnologia e inovação.

O Gráfico 4 mostra que 40% das autopeças de Rubiataba possuem o faturamento que varia entre R\$ 150 e 200 mil reais por ano.

Gráfico 4: Faturamento anual



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Isto ocorre porque as empresas estão registradas como microempresas (ME), sendo assim o faturamento anual não pode ultrapassar 360 mil reais. A empresa registrada como ME tem um tratamento especial em relação às empresas de grande porte, pois os impostos cobrados são simplificados e são oferecidos pelo SEBRAE diversos cursos e treinamentos gratuitos para auxiliar na gestão do empreendimento.

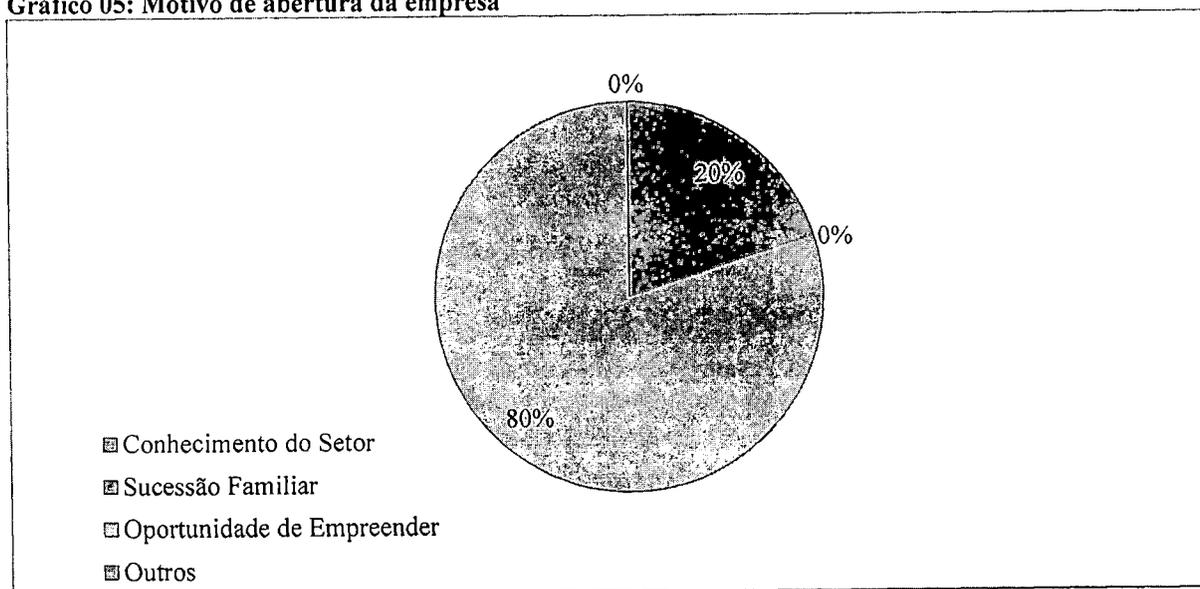
Somente 20% das empresas faturam acima de 200 mil reais por ano, porque estão a mais tempo inseridas no setor de autopeças e já tem seus clientes de longa data que confiam na empresa pelo seu tempo de atuação. Lembrando que todas as autopeças da cidade de Rubiataba são pequenas empresas.

Foi observado ainda que 20% dos entrevistados faturam por ano até 100 mil reais. Geralmente, o empresário que registra sua empresa como microempreendedor individual (MEI) não possui muitos recursos financeiros e resolve abrir o negócio que esteja ao seu alcance para evitar problemas com dívidas futuras. Com o tempo, depois que o negócio for encaminhando e o faturamento aumentar, pode ser alterado o registro de MEI para ME ou até

mesmo outro tipo de empresa maior, isto vai depender de quanto será o faturamento anual da empresa.

Neste Gráfico são mostrados os motivos que levaram à abertura da empresa:

Gráfico 05: Motivo de abertura da empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Sendo que a maioria dos entrevistados, que corresponde a 80%, identificaram uma oportunidade para empreender na cidade de Rubiataba-GO. De acordo com o GEM (2013), a maioria das pessoas empreendia por necessidade, ou seja, resolviam criar uma empresa porque não tinham condições de subsistência e precisavam de renda para sustento de sua família. Atualmente, este cenário mudou e as pessoas estão encontrando oportunidades de criar empresas mesmo estando empregadas, por causa do aumento da renda e pelo desejo de independência no trabalho.

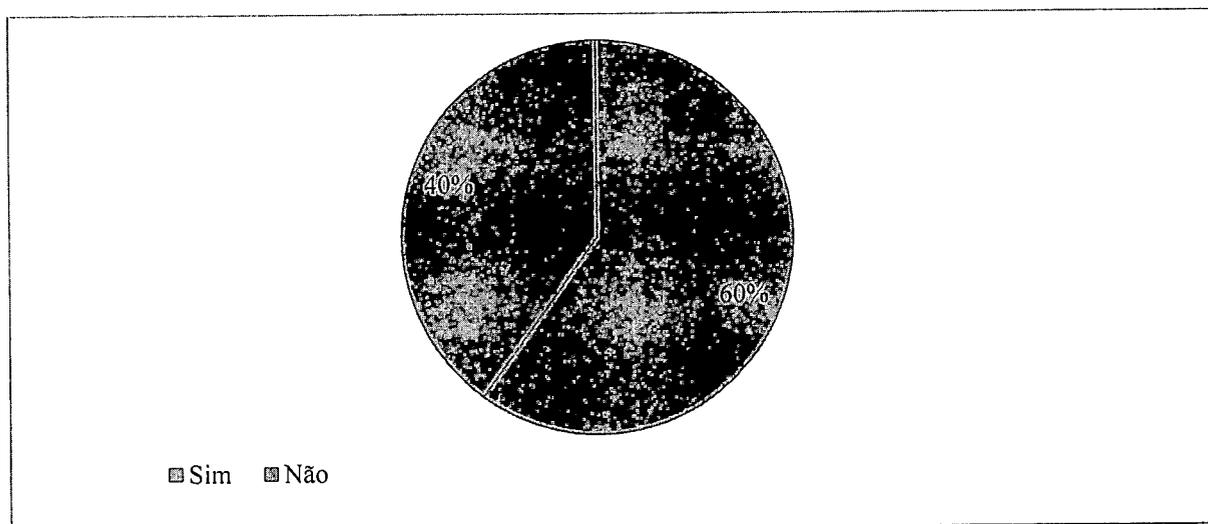
Muitas vezes a identificação e avaliação da oportunidade de criar um empreendimento não é uma tarefa fácil, pois se trata de dar vida a uma empresa e envolve vários fatores. De acordo com Mendes (2015), muitas oportunidades surgem de maneira inesperada, mas o que vai definir se pode ser aproveitada é a possibilidade de ser colocada em prática e ganhar dinheiro.

Por outro lado, foi observado que 20% dos entrevistados criaram a empresa porque tinham conhecimento sobre o setor de autopeças. Para Lima (2009), conhecer o setor que irá atuar é um dos principais fatores para que a empresa alcance o sucesso, pois antes de criar um negócio é realizada uma análise do mercado, levando em conta os pontos positivos e negativos. Sendo assim, é necessário descobrir as melhores estratégias competitivas que a

empresa pretende utilizar para atender as necessidades do setor e captar clientes. Com isto, a empresa tem maiores chances de ser lucrativa. Também foi demonstrado no Gráfico 5 que não houve nenhuma empresa criada devido à sucessão familiar, ou seja, quando um empresário deixa de exercer a atividade e passa a direção de sua empresa para um membro da família dar continuidade.

No Gráfico 6 foi observado que 60% dos proprietários de autopeças fizeram uma pesquisa antes de abrir a empresa; isso aumenta as chances do negócio ser próspero.

Gráfico 6: Análise da viabilidade do negócio



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o SEBRAE (2016), é preciso analisar a viabilidade do negócio levando em conta quais são os riscos que a empresa poderá correr quando for implantada, quanto de capital será investido e quanto tempo vai demorar para se obter retorno. Isto tudo é preciso ser feito para que o tomador de decisão saiba se é viável ou não a criação do empreendimento.

Ainda houve uma quantidade considerável dos respondentes que não fizeram uma análise antes de criar o negócio. Cerca de 40% dos proprietários correram risco com a abertura da empresa, sem fazer uma pesquisa para analisar a viabilidade. De acordo com Mendes (2015), a análise do negócio permite que o indivíduo tenha noção da condição de prosperidade da empresa e aumenta as chances do negócio ser bem sucedido.

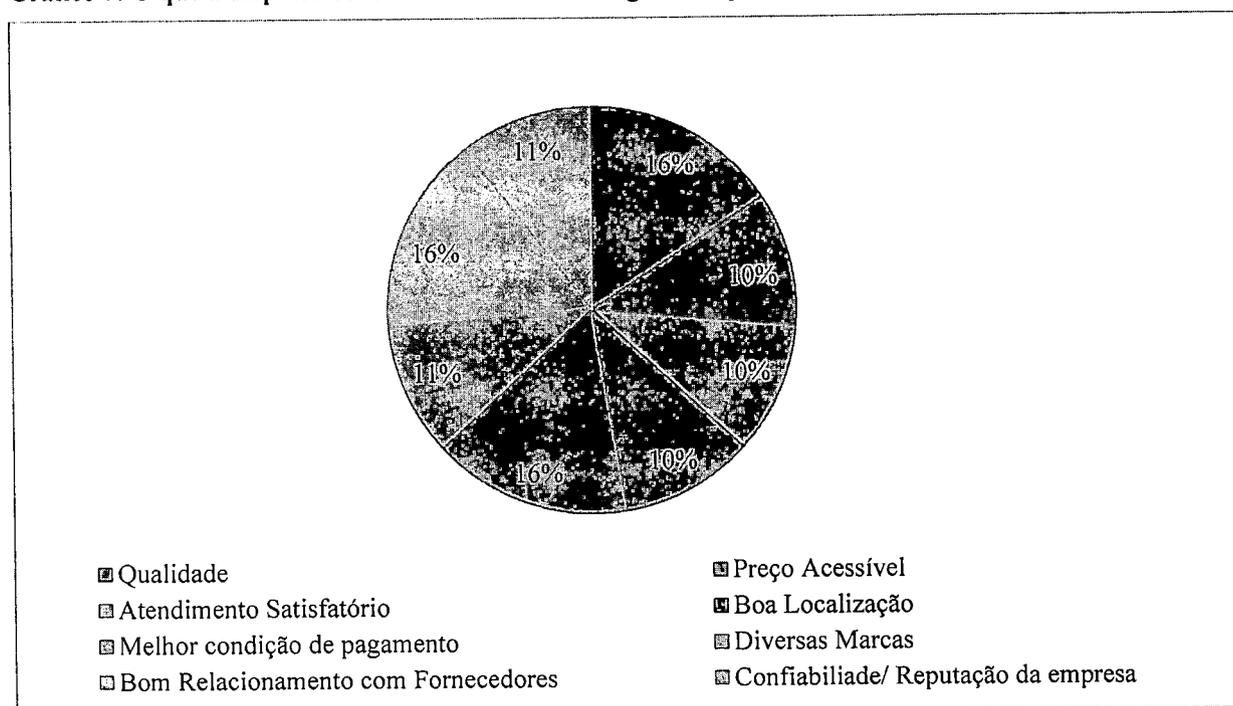
Para Mendes (2015), a avaliação do negócio pode envolver os riscos e o retorno; estes devem estar adequados às habilidades e aos objetivos pretendidos; e existir alguma vantagem competitiva relacionada às outras empresas. Portanto, antes de colocar o negócio

em prática, é preciso compreender diversos aspectos, como o tamanho do mercado, os riscos, os concorrentes, os clientes, entre outros.

Percebe-se que toda empresa, independentemente do setor de atuação, deve fazer uma análise da viabilidade do seu empreendimento. Esta análise pode contribuir muito para o sucesso de qualquer negócio.

No Gráfico 7 foi observado que as empresas autopeças de Rubiataba consideram variadas maneiras de vantagem perante os concorrentes.

Gráfico 7: O que a empresa considera como sua vantagem competitiva



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Sendo que 16% das empresas consideram que oferecem boas condições de pagamento aos seus clientes; trabalham com produtos de qualidade e possuem um bom relacionamento com seus fornecedores. Segundo Lima e Alves (2006), a empresa precisa oferecer formas de pagamento que possam atender as necessidades dos clientes, pois cada um possui uma data adequada para realizar o pagamento. Entretanto, também é necessário trabalhar com produtos de qualidade, capaz de proporcionar maior segurança e conforto aos clientes e, ter um relacionamento amigável com os fornecedores, estabelecendo um padrão de qualidade e preço justo.

Os clientes possuem um papel relevante para a o bom funcionamento de qualquer negócio; são eles os responsáveis pela rentabilidade da empresa. De acordo com Porter

(1947), o poder do comprador pode depender da quantidade de produtos que ele adquire ao longo de um período de tempo. Embora, existam compradores que forçam a empresa a vender produtos de qualidade com preço baixo, jogando os concorrentes uns contra os outros. Portanto, as empresas devem estar sempre atentas a estes clientes, para que não prejudique sua reputação e a rentabilidade.

Os fornecedores também podem ter grande influência nos negócios de uma empresa, pois eles têm o poder de controlar os preços dos produtos e a qualidade. Para Porter (1947), o fornecedor pode diminuir a renda de uma empresa, que não tem capacidade de fazer o repasse do aumento do custo do produto. Sendo assim, é viável que a empresa estabeleça uma boa relação com todos os seus fornecedores.

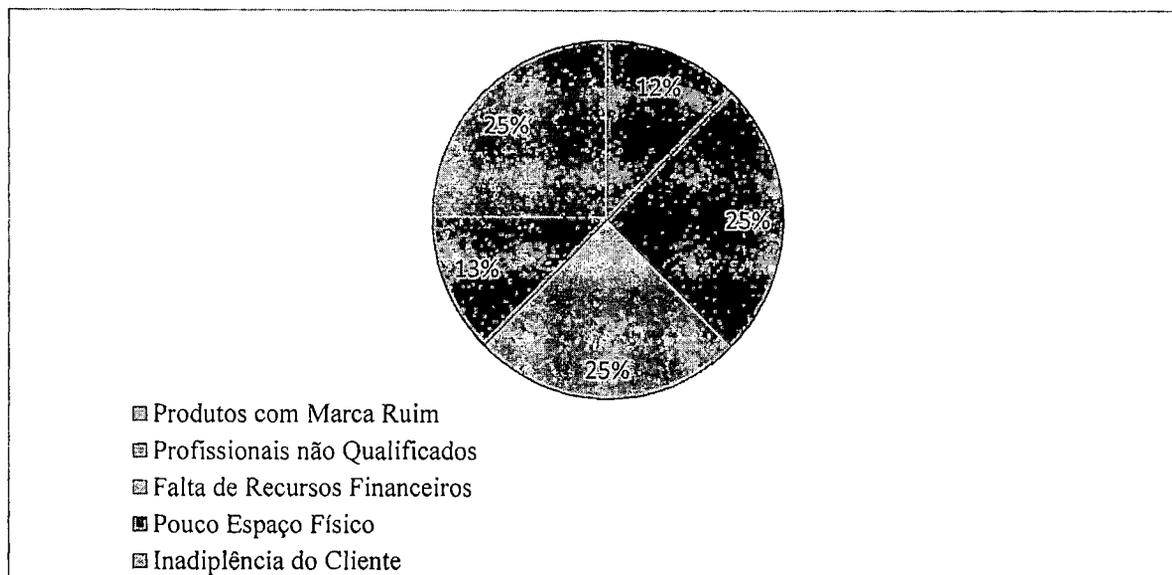
Uma pequena quantidade das autopeças, 11%, visualiza sua reputação como vantagem competitiva; essas empresas pesquisadas acreditam que seu nome tem valor no mercado, por causa de sua experiência ao longo do tempo. O Gráfico 7 mostra também que 10% das autopeças investem em um bom atendimento, preço acessível e boa localização. Para Lima e Alves (2006), o consumidor tem diversas possibilidades para escolher o produto e, a empresa tem que perceber sua necessidade para que possa atendê-la antes de perdê-lo para o concorrente. Para conquistar a lealdade do cliente é preciso primeiramente conhecê-lo e identificar quais são seus desejos com a finalidade de atendê-los; com isso, a empresa estará conquistando o cliente e utilizando estratégias para retê-lo.

Portanto, foi observado que as principais estratégias adotadas pelas autopeças de Rubiataba são diversas, dentre elas: trabalhar com peças de qualidade para melhor segurança e satisfação dos compradores; ter um bom relacionamento com fornecedores, com a finalidade de obter peças originais, por um preço acessível e oferecer boas condições para os compradores que não tem recursos para realizar o pagamento à vista. Também foi observado que algumas empresas procuram oferecer um bom atendimento e outras acreditam que somente vender barato é suficiente.

O Gráfico 7 mostrou que as autopeças utilizam diversas estratégias para conseguir um bom posicionamento no mercado. Os proprietários de autopeças precisam adotar estratégias que possibilitem um bom relacionamento com os compradores a longo prazo. Com isso a empresa estará conquistando e mantendo seus clientes, atendendo ainda o seu objetivo, o de aumentar sua rentabilidade. Para isso, deve-se investir mais no atendimento e no preço acessível, devido a venda ser de balcão, o empresário não tem tanta preocupação em persuadir o comprador.

O Gráfico 8 mostra os principais fatores ou pontos fracos que podem atrapalhar o desempenho das empresas de autopeças de Rubiataba.

Gráfico 8: Fator negativo para desempenho do negócio



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Sendo que 25% dos entrevistados afirmaram ter poucos recursos financeiros; outros 25% clientes inadimplentes e faltam profissionais qualificados para trabalhar no setor, com 25%. De acordo com Martins (2014), o setor automotivo não sente somente a carência de profissionais qualificados, mas também a falta de pessoas interessadas em trabalhar neste setor. Existe uma grande variedade de peças de veículos, este pode ser um dos fatores que dificultam o interesse das pessoas em trabalhar neste ramo. Para Drucker (2002), quando o setor perde a capacidade de atrair profissionais qualificados, ele corre o risco de entrar em decadência.

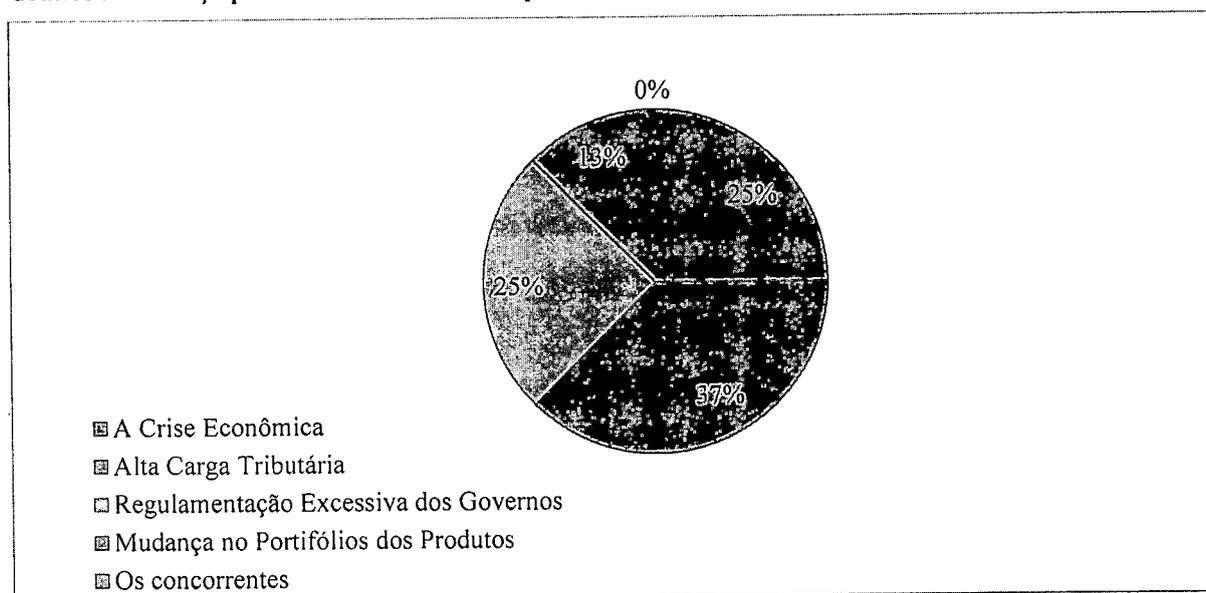
Segundo Terra *apud* Martins (2014), a imagem do setor de autopeças ainda pode estar contaminada sobre os cursos técnicos e a falta de atratividade, pois as pessoas ainda acreditam que irão ter se sujar-se de graxa nas atividades realizadas nas autopeças. Para ele é preciso mostrar que o perfil do setor mudou e, que nas autopeças será necessário lidar com sistemas eletrônicos e entender muito mais de diagnóstico que de mecânica.

Os empresários precisam adotar ações para eliminar a inadimplência realizando suas vendas somente a vista ou no cartão de crédito. E fazer um planejamento para tentar economizar capital e conseguir adquirir mais recursos financeiros para investir no negócio e também na qualificação dos colaboradores.

Foi observado também, que somente 13% das autopeças possuem pouco espaço físico e, apenas 12% acreditam que as peças paralelas podem prejudicar seus negócios. Isto ocorre porque grande parte dos gestores destas empresas não fizeram cursos superiores, como foi abordado no Gráfico 3, a maioria dos donos de autopeças cursaram até o ensino médio e não aprenderam como fazer economia em custos e alocar recursos para ampliar o espaço físico da empresa.

O Gráfico 9 mostra os fatores ou ameaças que podem ameaçar a sobrevivência das empresas.

Gráfico 9: Ameaça para sobrevivência da empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

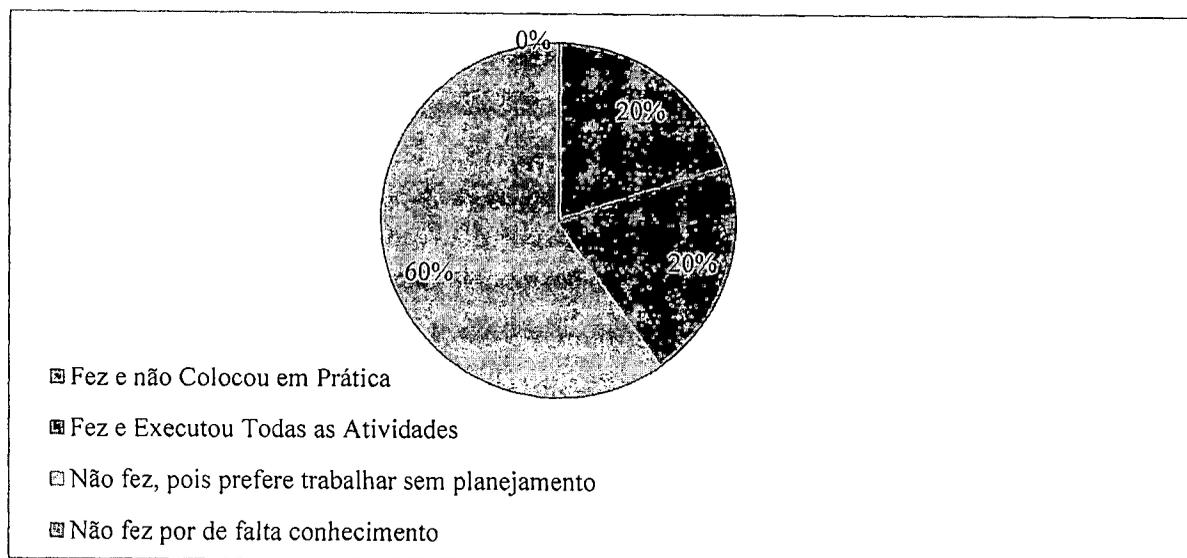
Sendo que 37% consideram a alta carga tributária imposta pelo Estado. Segundo Nunes e Silva (2013), o Brasil é um dos principais países com mais impostos no mundo e grande parte do setor de autopeças são formados por pequenas empresas, que mesmo sendo registradas no Simples Nacional pagam 15% de impostos.

De acordo com a pesquisa realizada pelo GMA (2013), o Brasil possui certa carência, os órgãos governamentais não estimulam as pessoas a legalizarem suas empresas, por causa da alta carga tributária e a burocracia para formalizar um negócio. Com isso, o brasileiro deixa de investir na abertura de uma empresa por causa da dificuldade no processo de formalização e pelo tempo que o negócio irá demorar para dar retorno. Foi observado que nenhum dos empresários consideram os concorrentes uma ameaça ao seu negócio, pois para eles não existe concorrentes que possam atender as necessidades de seus compradores.

Em segundo, foi observado que 25% dos empresários pesquisados se sentem ameaçados com a regulamentação excessiva do Governo e na mudança do portfólio dos produtos. Os entrevistados consideram algumas novas normas e regulamentos que o Governo estabelece pode criar resistência e atrapalhar o desempenho das autopeças. De acordo com Silva (2001), as autopeças vendem peças originais e as paralelas para os automóveis, ou seja, as originais são marcas de peças que saem de fábrica e essas outras são marcas inferiores.

Geralmente, as peças originais possuem uma melhor qualidade e preço mais alto; já as paralelas possuem uma qualidade e preço menor. Sendo assim, o consumidor pode escolher a marca do produto que resolve seu problema de acordo com sua situação financeira, mas grande parte dos compradores não entendem e questionam a diferença no preço de uma marca para outra.

Gráfico 10: se fizeram ou fazem um planejamento estratégico



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

O Gráfico 10 mostra que a maioria dos proprietários de autopeças da cidade de Rubiataba prefere trabalhar sem planejar a atividade; sendo que 60% não fizeram um planejamento por se sentirem mais à vontade levando a empresa de forma improvisada. Para Oliveira (2014), o planejamento estratégico proporciona para empresa um melhor direcionamento, com interações dela com o ambiente externo, buscando nos mercados inovação e um diferencial. Sendo assim, a empresa que sempre faz e realiza na prática o planejamento estratégico tem maiores chances de continuar sendo competitiva no mercado e, estas empresas que decidem executar suas atividades sem formulação das estratégias que serão usadas, correm o grande risco de fracassar.

O planejamento é diferente do improviso, pois de acordo com Pereira (2010) a arte de improvisar nas empresas pode ser aquilo que o executivo prepara às pressas no instante que as coisas acontecem. Já quando há planejamento, o executivo tem a preocupação de elaborar primeiramente um plano, que pode trazer um melhor resultado para a empresa. Percebe-se que pode ser mais adequado para a empresa fazer um planejamento, pois ele permite que as decisões sejam tomadas de forma mais segura, devido as análises que são realizadas no processo de elaboração do mesmo.

Foi observado que 20% dos entrevistados já fizeram o planejamento estratégico, porém não conseguiram colocar em prática porque não possuem o hábito de permitir que todos os membros da empresa tenham participação na elaboração do planejamento, com isso não conseguem colaborar na sua execução. Segundo Drucker (2002), planejar e executar são coisas diferentes, mas quem vai realizar isto precisa manter as duas atividades caminhando juntas para que não perca sua eficácia, se tornando uma ameaça para o desempenho da empresa. O planejador tem que fornecer as instruções para a pessoa que irá executar as atividades do planejamento, deve participar para assegurar que tudo esteja conforme o esperado. Não basta simplesmente planejar e passar as atividades para a pessoa executar, é necessário realizar um acompanhamento de todo o processo, para assegurar o alcance do resultado esperado.

Percebe-se que uma pequena quantidade dos pesquisados fazem o planejamento estratégico; somente 20% dos donos de autopeças tem o costume de realizar um plano para suas empresas. Drucker (2002) afirma que para planejar e executar é necessário existir um trabalho produtivo, informação retroalimentada e uma aprendizagem contínua. Isto quer dizer que para a empresa conseguir elaborar e colocar em prática o planejamento, todos devem trabalhar juntos, ou seja, os colaboradores têm que participar de todo o processo, que começa na criação das ideias, até a conclusão de todas as atividades. Neste caso a empresa vai estar alicerçada e com grandes chances de sucesso.

Portanto, foi analisado que a maioria dos proprietários das autopeças não tem o hábito de elaborar um planejamento estratégico por escrito para colocar em prática. Os empresários preferem fazer o planejamento informal, ou seja, planejam suas atividades somente com base em ideias, sem colocá-las no papel. Isto pode ser perigoso, pois a empresa corre o risco de perder o controle da gestão e em algum momento não conseguir tomar boas decisões, ainda mais no momento de queda de faturamento neste setor. Então, o gestor precisa

tomar cuidado para não perder o controle de sua empresa, porque sem planejar as atividades não é possível criar uma estratégia competitiva eficaz.

6.1 Método das empresas ao monitorar os concorrentes, acompanhar as novas tecnologias e novidades

Foi observado que os donos de autopeças sempre estão monitorando as estratégias utilizadas pelos concorrentes. Estes empresários não costumam ter uma relação amigável com os concorrentes desleais e levam isso pelo lado pessoal gerando uma forte rivalidade entre as empresas que passam a se tornar inimigas umas das outras. Geralmente eles realizam o monitoramento através de ligações telefônicas sem se identificar para avaliar o atendimento, o preço das peças e a marca.

Existe também uma grande rivalidade entre alguns donos de autopeças, pois nem todos sabem fazer separação entre lado profissional e pessoal. Para Porter (1989), a rivalidade entre as empresas pode ir além da esfera econômica e se tornar pessoal. Neste caso, percebe-se uma falta de profissionalismo por parte dos empresários, que não sabem gerir seu negócio de forma impessoal.

Os proprietários das autopeças não tem o hábito de participar de eventos realizados pelo setor, pois são mais reservados e preferem buscar informações por meio eletrônicos.

Para manter-se competitivas no mercado, uma pequena parte das autopeças de Rubiataba procuram fazer pesquisas sobre as novidades do setor por meio de jornais e revistas. Percebe-se certa falta de interesse por parte de alguns entrevistados em estar atualizado e isto pode ser negativo, pois todo ano são lançados carros novos e as empresas precisam estar atentas às novidades para não ficar obsoletas.

Quando questionados sobre o que tem sido feito para levar as empresas ao crescimento e ao desenvolvimento, a maioria dos entrevistados procura oferecer os produtos com preços acessíveis, oferecendo garantia tanto nos produtos quanto nos serviços. Também realizam mudanças no layout, como por exemplo, deixar as prateleiras organizadas para que as peças sejam encontradas com facilidade e, também deixar a entrada da empresa com uma imagem mais atrativa aos olhos dos compradores.

Foi realizada também uma análise sobre as Cinco Forças Competitivas nas autopeças e percebeu-se uma forte rivalidade entre os concorrentes por causa da disputa por espaço no mercado, sendo que alguns usam meios que nem sempre são leais para obter

vantagem, como por exemplo, vender as peças abaixo do preço de mercado colocando o compradores contra as outras empresas.

As autopeças ter um forte poder de negociação com os seus fornecedores, pois tem um relacionamento duradouro e harmônico sempre visando obter peças de boa qualidade e com preços acessíveis. Os empresários também negociam com os fornecedores as condições de pagamento para que não predique o controle financeiro das autopeças que nem sempre conseguem vender suas peças a vista.

O poder de negociação com dos compradores é forte nas autopeças de Rubiataba, principalmente quando o comprador costuma comprar grande quantidade de peças, isto pode torná-lo poderoso e fazer com que este tipo de cliente seja exigente tanto no preço quanto na qualidade do produto e do serviço oferecido. Sendo assim, o gestor precisa tomar cuidado e ter controle dos limites da empresa para não perder o comprador e a rentabilidade.

Nas autopeças, a ameaça de produtos substitutos podem ser as peças paralelas que deixam a empresa em situações constrangedoras, pois nem sempre estas peças possuem a mesma qualidade das originais e os preços são muito diferentes, ou seja, as peças originais possuem qualidade e também o valor muito superior que as peças paralelas. Entretanto, existem certos compradores às vezes não entendem esta diferença e acabam forçando o empresário a vender estes dois tipos de peças quase pelo mesmo valor, isto pode prejudicar a rentabilidade da empresa que tenta satisfazer o cliente com peças mais baratas, porém deixa de ganhar dinheiro para não perder o comprador.

Esta pesquisa procurou mostrar quais as estratégias adotadas pelas autopeças de Rubiataba e analisar como os empresários realizam o planejamento de suas atividades na empresa. Portanto, foi observado que as principais estratégias utilizadas pelos donos das autopeças é a funcional de marketing com a finalidade de agregar valor ao comprador e a estratégia de manutenção que visa maximizar os pontos fortes e diminuir os fracos para se prevenir de dificuldades no futuro.. Sobre o planejamento estratégico, foi descoberto que a maioria dos empresários não tem o hábito de fazer o planejamento corretamente, porque não sabem como conseguir a colaboração de todos os colaboradores para colocar o plano em prática.

E também foi identificado que os donos das autopeças precisam melhorar suas forças competitivas, principalmente o poder de negociação dos compradores que as vezes tentar mandar no negócio e, a rivalidade entre os concorrentes precisa parar de ser uma rivalidade pessoal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de identificar as principais estratégias que são utilizadas pelas autopeças de Rubiataba, esta pesquisa procurou fazer uma abordagem teórica sobre o tema estudado e também como ele pode ser aplicado na prática por estas empresas. Sendo assim, foi mostrado quais foram as principais descobertas e o que isto pode contribuir ou atrapalhar no bom posicionamento do negócio.

Atualmente, para adquirir uma boa posição no mercado, toda empresa seja ela grande ou pequena precisa possuir uma boa estratégia que a torne diferente em relação aos concorrentes. A estratégia pode ser algo que a empresa adota para oferecer valor por meio de um diferencial competitivo com a finalidade de aumentar a rentabilidade e conquistar a confiança dos compradores. Estes diferenciais competitivos podem aumentar as forças de uma empresa de autopeças, pois o gestor pode buscar o diferencial por meio do relacionamento com os compradores oferecendo produtos e serviços que atendam suas necessidades.

O tipo de estratégia que as autopeças de Rubiataba utilizam para manter sua posição no mercado é o funcional, sendo que a classificação é a de marketing, pois são elaboradas pelos proprietários e estes fazem parte no nível tático da empresa. As principais características deste tipo de estratégia é oferecer produtos e serviços de qualidade, ter o estabelecimento empresarial em um local de fácil acesso tanto para os compradores quanto para os fornecedores, possuir diversas marcas, ter um bom layout, entre outros. Percebe-se que a estratégia utilizada pelas autopeças não visa somente aumentar a rentabilidade da empresa, mas também satisfazer as necessidades dos compradores que procuram estas empresas a fim de solucionar um problema em seu veículo ou fazer uma manutenção periódica.

Como foi mostrado na pesquisa realizada com os proprietários das autopeças, eles utilizam várias maneiras de atrair e fidelizar clientes, como por exemplo, vender as peças por um preço acessível, possuir uma boa localização para que tanto o cliente quanto o fornecedor encontre o estabelecimento com facilidade. Também trabalhar com peças de diversas marcas, oferecer boas condições de pagamento, ter um bom relacionamento com o fornecedor dos produtos. Lembrando que foi observada a necessidade de investir mais no melhor atendimento e preço neste setor, para que comprador fique satisfeito com a empresa e não procure o concorrente, pois somente 10% dos entrevistados oferecem aos compradores preços acessíveis e um bom atendimento.

Depois de ser realizada a análise no setor de autopeças e identificar o tipo de estratégia utilizada, foi possível perceber também que a maioria dos empresários das autopeças de Rubiataba são do gênero masculino, devido a influência que começa desde a infância quando os pais presenteiam somente os meninos com carros, com isto ele crescem tendo conhecimento e prazer em trabalhar do setor automotivo. E também, os homens costumam ter menos receio de sujar-se de graxa, pois nas autopeças as vezes o cliente chega com a peça que nem sempre está nos catálogos e precisa ser conferida suas dimensões para que não seja vendida outra com tamanho diferente.

Além disso, os empresários de autopeças não têm um alto grau de escolaridade, sendo que a maioria só cursou até o ensino médio. Todavia, a maioria criou o negócio porque viu no mercado uma oportunidade de empreender mesmo sem ter muito conhecimento sobre o setor. Os empresários possuem a preocupação em se destacar perante os concorrentes, sendo que a maioria procura adotar estratégias funcionais de marketing focadas em manter e conquistar clientes, pois o consumidor costuma fazer a manutenção de seu carro na empresa que lhe ofereça melhores vantagens. Com isto, os empresários tem que investir em peças e serviços mecânicos de qualidade e, também oferecem um bom atendimento para que o comprador possa estar sempre satisfeito com o produto e como ele é atendido pela empresa.

Para oferecer serviços de qualidade os empresários precisam oferecer meios que qualifiquem seus colaboradores, pois existe uma carência de pessoas qualificadas para trabalhar tanto na venda das peças quanto na manutenção do veículo.

Foi observado também que a maioria dos proprietários das autopeças não fazem o planejamento estratégico e os que já fizeram não conseguiram colocar em prática. Isto ocorre por causa da falta de gestão nestas empresas, que não tem o hábito de permitir que os colaboradores tenha conhecimento sobre o que deve ser feito para que o planejamento seja executado de forma eficaz. Com isto a empresa corre o risco de perder o controle de suas atividades devido não saber exatamente qual o direcionamento deve seguir para que a empresa possa se manter competindo.

Esta pesquisa teve a preocupação de mostrar para os donos das autopeças de Rubiataba, que eles precisam continuar elaborando estratégias para manter sua posição no mercado, pois a estratégia correta pode ajudar o gestor a ter um melhor direcionamento do seu negócio. A estratégia pode contribuir tanto para estas empresas se manterem competitivas por um longo período e também para os compradores que terão suas necessidades atendidas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

AUTOMOTIVEBUSINESS. **Quem é quem no setor automotivo: entidades brasileiras**, s/d. Disponível em : <<http://www.automotivebusiness.com.br/entidades.html>>. Acesso em: 14 out. 2016.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Estratégia empresarial**, 2002. Disponível em: <http://ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategia_Empresarial.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.

BARRETO, Silva. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do Pib do Brasil**, 24 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/noticias/noticias-do-portal/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>>. Acesso em: 17 set. 2016.

BRASIL PEÇAS. **Crescimento do Setor de Autopeças é realidade para 2017**, 04 nov. 2016. Disponível em: <<http://jornalbrasilpecas.com.br/2016/11/04/crescimento-do-setor-de-autopecas-e-realidade-para-2017>>. Acesso em: 06 dez.. 2016.

BUHAMRA, Cláudia. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARNEIRO, Paulo. **Gestão de estoque cada vez mais inteligente**, 10 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.pellegrino.com.br/node/44130>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

CARVALHO, Marly de, LAURINDO, Fernando Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Clovis da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAMANTE, Nara. **Mulheres ao volante**, 22 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.pellegrino.com.br/node/43944>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução: Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EDMUNDO, Yuri. **Estratégias de crescimento da empresa**, 13 maio 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategias-de-crescimento-da-empresa/70596>>. Acesso em: 07 set. 2016.

FEMPEG. **Tributação**. Disponível em: <<http://www.fempeg.org.br/tributacao.asp>>. Acesso em: 25 set. 2016.

GAMBLE, John E., THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa, 2. ed., Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Sandra. **Time com gerações quase sem conflitos**, 20 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.pellegrino.com.br/node/43817>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Cléa. **Revista mercado automotivo**, nov. 2014, ed. 237. Disponível em: <<http://www.revistamercadoautomotivo.com.br/Capacitacao-ja/917/r/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

MARTINS, Gilberto Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**, 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PELLEGRINO. **Voz feminina na indústria**, 23 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.pellegrino.com.br/node/82493>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

PEREIRA, Mauricio Fernandes **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes, Kich, Juliane Ines Francesco. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 02/2011

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael Eugene. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Inovações introduzidas pela Lei Complementar nº 147**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2eab07c28b9c39e65c8c9cf8c33f8803/\\$File/5181.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2eab07c28b9c39e65c8c9cf8c33f8803/$File/5181.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016.

SEBRAE. **O mercado de autopeças e a atuação das MPE**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/960e4477c82d8031c7f345a349cc1b7c/\\$File/5847.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/960e4477c82d8031c7f345a349cc1b7c/$File/5847.pdf)>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SEBRAE. **Empresários, potenciais empresários e produtores rurais no Brasil**, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a3814cbbc48b8707c6fd65d6fa76401d/\\$File/4587.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a3814cbbc48b8707c6fd65d6fa76401d/$File/4587.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2016.

SINDIPEÇAS. **Apoio as Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?a=apoio-a-pme>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SINDIPEÇAS. **Desempenho negativo**, 11 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.sindipecas.com/noticias/detalhes.php?a=economia&cod=164>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SINDIPEÇAS. **Projeções do Sindipeças**, 29 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.sindipecas.com/noticias/detalhes.php?a=economia&cod=167>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SINDIPEÇAS. **Relatório da Balança Comercial de Autopeças**. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2016/BCASET16.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SINDIPEÇAS. **Relatório da Pesquisa Conjuntural**, 06 out. 2016. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2016/RPCOUT2016.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

FERENCE, Thomas P. e THURMAN, Paul W. **Estratégias: Série Fundamentos**. 1. ed. Saraiva, 2012

THOMPSON, Artur A; STRICKLAND, Jr., A. J. III; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. Tradução: Tatiana Iwai, 15. ed., Porto Alegre: 2011.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE AUTOPEÇAS

O objetivo desta pesquisa é identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas autopeças de Rubiataba.

1. Gênero:

- Masculino Feminino

2. Indique sua faixa etária:

- 20 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos mais de 51 anos

3. Indique seu grau de escolaridade:

- Ensino fundamental completo
 Ensino médio completo
 Ensino superior completo
 Pós-graduação, mestrado ou doutorado completo

4. Indique a média do faturamento anual do seu negócio:

- Até R\$ 100.000,00
 de R\$ 100.000,00 até 150.000,00
 de R\$ 150.000,00 até 200.000,00
 Acima de R\$ 200.000,00

5. Qual o motivo que levou você a abrir este tipo de negócio?

- Ter conhecimento sobre o setor de autopeças
 Sucessão familiar
 Identificou uma oportunidade para empreender
 Outros _____

6. Você fez uma análise da viabilidade do negócio antes de criar a empresa?

- Sim Não

7. O que você considera como vantagem de sua empresa neste segmento de mercado?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Melhores condições de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Preço acessível | <input type="checkbox"/> Possuir diversas marcas |
| <input type="checkbox"/> Atendimento satisfatório | <input type="checkbox"/> Bom relacionamento com fornecedores |
| <input type="checkbox"/> Boa localização | <input type="checkbox"/> Confiabilidade/reputação do nome da empresa |

8. O que você identifica como um fator negativo para o desempenho de seu negócio?

- Profissionais não qualificados para trabalhar no setor de autopeças
- Falta de recursos financeiros/capital de giro
- Pouco Espaço físico
- Produtos com marca ruim
- Cliente/consumidor muito exigente
- Inadimplência do cliente
- Pouco conhecimento em gestão/administração
- Outros _____

9. Qual fator você identifica como uma ameaça atual para a sobrevivência de sua empresa?

- Os concorrentes
- Mudança no portfolios produtos
- As novas tecnologias que vão surgindo
- A crise econômica
- Regulamentação excessiva dos governos
- Alta carga tributária brasileira
- Outros _____

10. Você já fez um planejamento contendo a formulação de objetivos e estratégias de seu negócio?

- Fiz, mas não coloquei em prática

- Fiz e executei as atividades conforme planejado
- Não fiz, pois prefiro realizar as atividades sem planejar
- Não fiz, pois não tenho conhecimento sobre como formular
- Outros _____

11. Que método sua empresa utiliza para monitorar os concorrentes?

12. Quais as práticas sua empresa adota para acompanhar as novas tecnologias e estar por dentro das novidades do mercado?

13. O que tem sido feito para levar esta empresa ao crescimento e ao desenvolvimento?
