

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DOUGLAS MACHADO VARGAS**

**ANÁLISE SETORIAL  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS  
AUTOMOTIVAS**

**São Leopoldo**

**2012**

DOUGLAS MACHADO VARGAS

ANÁLISE SETORIAL

UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. Diehl

São Leopoldo

2012

## RESUMO

O atual cenário organizacional apresenta um alto nível de competição e equilíbrio entre as organizações de um mesmo setor. No mercado de reposição de peças automotivas, a situação não é diferente. O mercado de reposição de peças vem perdendo participação no faturamento devido a uma possível causa, ser este o elo mais frágil da cadeia automotiva. O objetivo do trabalho foi analisar as forças competitivas do setor. Trata-se de um estudo de caso, que busca compreender as características da competição no setor de reposição de peças automotivas, setor do qual a empresa Bodipasa faz parte. Para o levantamento dos dados foram utilizadas as técnicas: observação e pesquisa documental, sendo complementado por um questionário. No estudo as principais características das forças competitivas do setor foram encontradas: a) fornecedores: exercem um poder de barganha sobre o setor; b) compradores: influenciam o setor ao forçar os preços para baixo; c) concorrentes: a rivalidade é intensa no setor, pois as forças fornecedor e comprador são desfavoráveis; d) entrante: uma força favorável no setor, pois existem barreiras de entrada; e) substitutos: uma força favorável no setor, devido ao canal distribuição não ter substitutos. A intenção foi mostrar a amplitude do setor e o quanto é importante analisá-lo, dominando e interpretando as informações que partem dele e de que a empresa faz parte. Serve para todos os gestores que decidem as ações da empresa e da sua equipe.

**Palavras-chave:** Força competitiva. Gestão empresarial. Setor de reposição de peças automotivas.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - As cinco forças que moldam a competição do setor .....                      | 14 |
| Figura 2 - Organograma da Bodipasa .....   | 24 |
| Figura 3 - As cinco forças que moldam a competição do setor de reposição de peças..... | 35 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Participação do faturamento da indústria para reposição de peças ..... | 7  |
| Gráfico 2 – Divisão do faturamento de peças da indústria automobilística .....     | 8  |
| Gráfico 3 - Divisão da carteira de clientes .....                                  | 23 |
| Gráfico 4 - Faturamento líquido e participação no PIB industrial - 1966/2010 ..... | 25 |
| Gráfico 5 - Divisão do faturamento de peças da indústria automobilística .....     | 26 |
| Gráfico 6 – Lucratividade do setor.....  | 36 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|            |  |
|------------|--|
| ABDI       | Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial                         |
| ANFAVEA    | Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores              |
| ANDAP      | Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças e Governo            |
| BNDES      | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social                     |
| IGD        | Índice de Geração da Demanda   |
| PIB        | Produto Interno Bruto  |
| SINDIPEÇAS | Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Definição do Problema</b> .....                                       | <b>8</b>  |
| <b>1.2 Objetivos</b> .....   | <b>9</b>  |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 9         |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....   | 9         |
| <b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>2.1 Conceituação de Estratégia</b> .....                                  | <b>11</b> |
| <b>2.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas</b> .....                        | <b>12</b> |
| 2.2.1 O Poder dos Fornecedores .....   | 14        |
| 2.2.2 O Poder dos Compradores.....   | 16        |
| 2.2.3 A Rivalidade Entre os Atuais Concorrentes.....                         | 17        |
| 2.2.4 Ameaça de Novos Entrantes.....   | 17        |
| 2.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos .....                                   | 19        |
| <b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....                                       | <b>20</b> |
| <b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....                                    | <b>20</b> |
| <b>3.2 Definições da Unidade Caso</b> .....                                  | <b>20</b> |
| <b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....                                 | <b>21</b> |
| <b>3.4 Técnicas de Análise de Dados</b> .....                                | <b>21</b> |
| <b>3.5 Limitações do Método e Estudo</b> .....                               | <b>22</b> |
| <b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>4.1 Apresentação da Bodipasa</b> .....                                    | <b>23</b> |
| <b>4.2 Apresentação do Setor de Reposição de Peças para Automóveis</b> ..... | <b>25</b> |
| <b>4.3 Análise da Força: Fornecedores</b> .....                              | <b>28</b> |
| <b>4.4 Análise da Força: Compradores</b> .....                               | <b>30</b> |
| <b>4.5 Análise da Força: Concorrentes</b> .....                              | <b>31</b> |
| <b>4.6 Análise da Força: Entrantes</b> .....                                 | <b>32</b> |
| <b>4.7 Análise da Força: Produtos substitutos</b> .....                      | <b>33</b> |
| <b>4.8 Síntese das Forças</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>4.9 Análise do Questionário</b> .....                                     | <b>34</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>APÊNDICE A - RESPOSTAS DOS GESTORES</b> .....                             | <b>41</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário organizacional apresenta um alto nível de competição e equilíbrio entre as organizações de um mesmo setor. Estas se deparam com um mercado cada vez mais dinâmico.

No mercado de reposição de peças automotivas, a situação não é diferente. Dados mostram uma queda considerável da participação no faturamento total do mercado.

Gráfico 1 – Participação do faturamento da indústria para reposição de peças

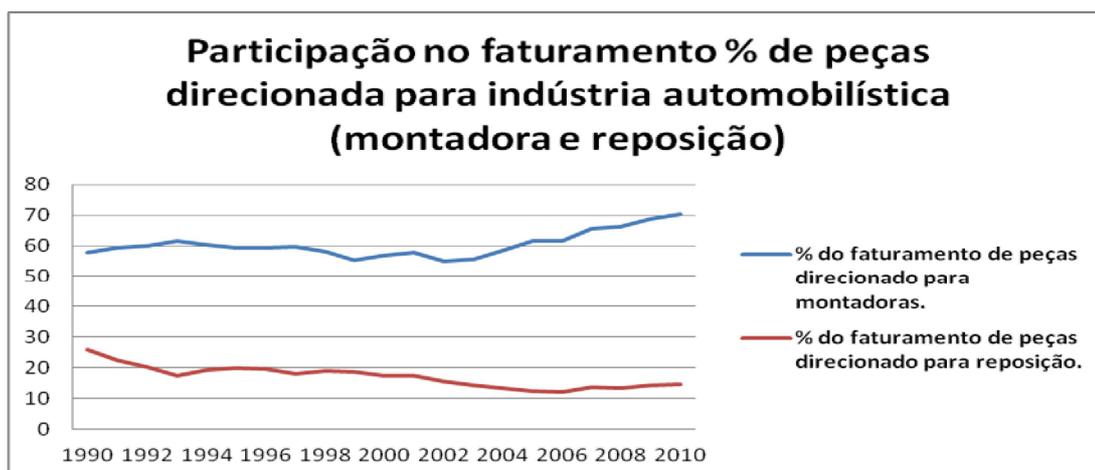


Fonte: Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (ANFAVEA)

O mercado de reposição de peças vem perdendo participação no faturamento devido a uma possível causa, ser este setor o elo mais frágil da cadeia automotiva. De um lado, fornecedores com estruturas de mercado bastante oligopolizadas (siderurgia, tinta, petroquímica, combustíveis e lubrificantes) e, de outro, o poder de mercado das montadoras. Além disso, o veículo novo está mais atraente, tanto para a indústria quanto para o consumidor final.

O Gráfico 2 indica o percentual de participação de mercado de peças direcionado para indústria no mesmo período:

Gráfico 2 – Divisão do faturamento de peças da indústria automobilística



Fonte: Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (ANFAVEA)

Verifica-se que, em 2010, 70% das peças automotivas fabricadas no Brasil eram direcionadas para as montadoras, restando apenas 15% para o mercado de reposição, ou seja, o foco das fábricas são as montadoras.

Este declínio na participação do faturamento de peças direcionado para a reposição indica, na prática, mais disputa por melhores condições junto aos fornecedores, pois só assim é possível abastecer o mercado e superar a concorrência. De acordo com Hitt (2008 p. 4) “Uma empresa só consegue ter vantagem competitiva quando é capaz de implementar uma estratégia que seus concorrentes não conseguem copiar ou cujo valor de investimento não pode ser suportado”.

### 1.1 Definição do Problema

Considerando o histórico recente de instabilidade na econômica nacional, faz-se necessário conhecer a fundo a estrutura do setor onde as empresas estão inseridas, pois este conhecimento irá tornar mais assertivo os passos que a empresa irá tomar.

A Empresa Bodipasa é uma distribuidora de peças e soluções para motores de veículos, focada na linha de veículos pesados, tais como, caminhões, tratores colheitadeira, geradores, etc.

Em geral, a Bodipasa compra e revende os produtos de marcas conhecidas no mercado, possuindo licença para fornecer, ou seja, estas marcas habilitam

distribuidores no Brasil para fornecer seus produtos. A Bodipasa concorre com outros distribuidores, que possuem os mesmos direitos, produtos e, muitas vezes, com políticas completamente diferentes. Por se tratarem de distribuidores, é comum tornarem-se organizações que não buscam alternativas para diferenciarem-se umas das outras.

Fundada em 1974, a Bodipasa cresceu e, muitas vezes, direcionou sua força para onde o mercado estava necessitando, assim, a empresa está acostumada a alterar sua estratégia quando necessário. Porém, com a atual competição, fica muito fácil copiar tal estratégia, ato que a concorrência executa muito rapidamente.

Não diferente do restante das empresas, a Bodipasa define a competição do setor de reposição de peças automotivas de uma forma muito simplista, como se ocorresse apenas entre concorrentes diretos, o que a torna muito vulnerável a outras forças competitivas do setor.

Para não ser surpreendida, nem agir atrasada, faz-se necessário, conhecer a estrutura do setor e seu comportamento nos últimos anos, bem como onde estão as oportunidades existentes. Isto porque a concorrência e a própria Bodipasa, por vezes, compete numa mesma fatia de mercado, a qual, em determinados momentos, já está saturada.

Como são as forças competitivas no setor de reposição de peças automotivas?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as forças competitivas do setor de reposição de peças automotivas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar a empresa Bodipasa;
- Avaliar os determinantes das forças competitivas no setor de reposição de peças automotivas;
- Estimar o grau de lucratividade do setor de reposição de peças automotivas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este projeto visa analisar as forças competitivas do setor de reposição de peças automotivas e sua respectiva intensidade. Estas forças moldam a estrutura do setor, afetando o comportamento de compra e determinando coletivamente a lucratividade.

A força competitiva é entendida através de seus determinantes, tendo como principal objetivo entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias para obter vantagem.

Para a empresa Bodipasa, serve para obter um conhecimento mais profundo do setor, a fim de entender como funciona esta competição, saber quais forças sustentam o setor de reposição de peças automotivas e, conseqüentemente, são de maior importância para a formulação da estratégia.

Ao analisar as forças competitivas, não se quer dizer que o setor não se encontra em crescimento, ou seja, não está atraente. Este conhecimento se faz necessário para estabelecer o melhor posicionamento estratégico da empresa Bodipasa para enfrentar o ambiente setorial ou influenciá-lo a seu favor.

O objeto de estudo desperta interesse acadêmico, pois desenvolve uma análise setorial específica para reposição de peças automotivas, analisando a influência das forças que definem o grau de competitividade no setor.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte do trabalho são abordados o conceito de estratégia de uma empresa e o conjunto das forças que moldam o setor analisado.

Conforme Porter (2009), o objetivo da análise setorial não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas sim, serve para compreender os fundamentos da competição que existe no mesmo.

### 2.1 Conceituação de Estratégia

Para a elaboração da Análise Setorial no setor de reposição de peças para automóveis, é necessário saber, na realidade, o que significa a Estratégia, para, num segundo momento, baseado na análise das forças, definir a Estratégia mais adequada a ser utilizada. Conforme Porter (1999, p. 63), “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Segundo Hitt (2008, p. 4), “Uma Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos de ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

De acordo com Mintzberg (2001, p. 58):

Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

De acordo com Porter (1999, p. 79), “O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança”.

Logo, com estratégia é possível tornar as escolhas mais assertivas, reduzindo o risco de falhas ou o avanço da concorrência.

Estratégia pode ser considerado um termo elástico, com diversos significados, dependendo do contexto. Não é possível afirmar qual é a mais adequada para tal organização, pois ela possui diversos significados para uso comum, devido a sua formulação através de diversas abordagens teóricas e por diferentes visões.

Desta forma, muitos autores complementam o conceito de Estratégia, através de inúmeros referenciais teóricos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reconhecem estas múltiplas definições e apresentaram cinco definições de estratégica, considerando diferentes tipos de visões, os “Cinco P’s da estratégia”:

Estratégia pode ser um Plano: Considerado como a forma de ganhar um jogo, com regras pré-estabelecidas, num processo formal e forte caráter analítico.

Estratégia pode ser um Padrão: Consistência de comportamentos, um modelo de adaptação.

Estratégia pode ser uma Posição: O ajuste entre o ambiente externo e interno da empresa, definindo o que deve e não deve ser feito.

Estratégia pode ser uma Perspectiva: O modo próprio de a empresa ver o mundo, agindo de acordo com esta visão.

Estratégia pode ser um Pretexto: “Manobra” intencional, ou não, modo de ação pré-determinado ou emergente, a liberdade da empresa poder jogar e usufruir as armas que detém para sobreviver a competitividade.

Segundo Porter (2009), a estratégia também pode ser vista como a construção de defesas que se opõem às forças competitivas existentes em determinado setor e a oportunidade de uma posição onde estas forças sejam mais favoráveis.

Desta forma, antes de definir uma estratégia se faz necessário entender as forças que moldam o setor, para, depois, estabelecer a estratégia de defesa da força e de expansão onde existe possibilidade.

## **2.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas**

Ainda conforme Porter (2009), a essência da formulação estratégica consiste em compreender e enfrentar a competição. A competição não ocorre apenas entre concorrentes diretos, pois esta competição pelo lucro vai além dos concorrentes, chamados pelo autor de adversários tradicionais.

Para Porter, o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas, que são:

- a) ameaça de novos entrantes;
- b) poder dos fornecedores;
- c) poder dos compradores;

- d) ameaça de produtos substitutos;
- e) intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Também de acordo com Porter (2009), a compreensão das forças competitivas e de suas causas subjacentes revela as raízes da atual lucratividade do setor e, também, o referencial para prever e influenciar a competição ao longo do tempo.

“[...] a força ou as forças competitivas mais intensas determinam a lucratividade do setor e são as mais importantes para formulação da estratégia. No entanto, essas forças mais poderosas nem sempre são as mais óbvias”. (PORTER, 2009, p. 7).

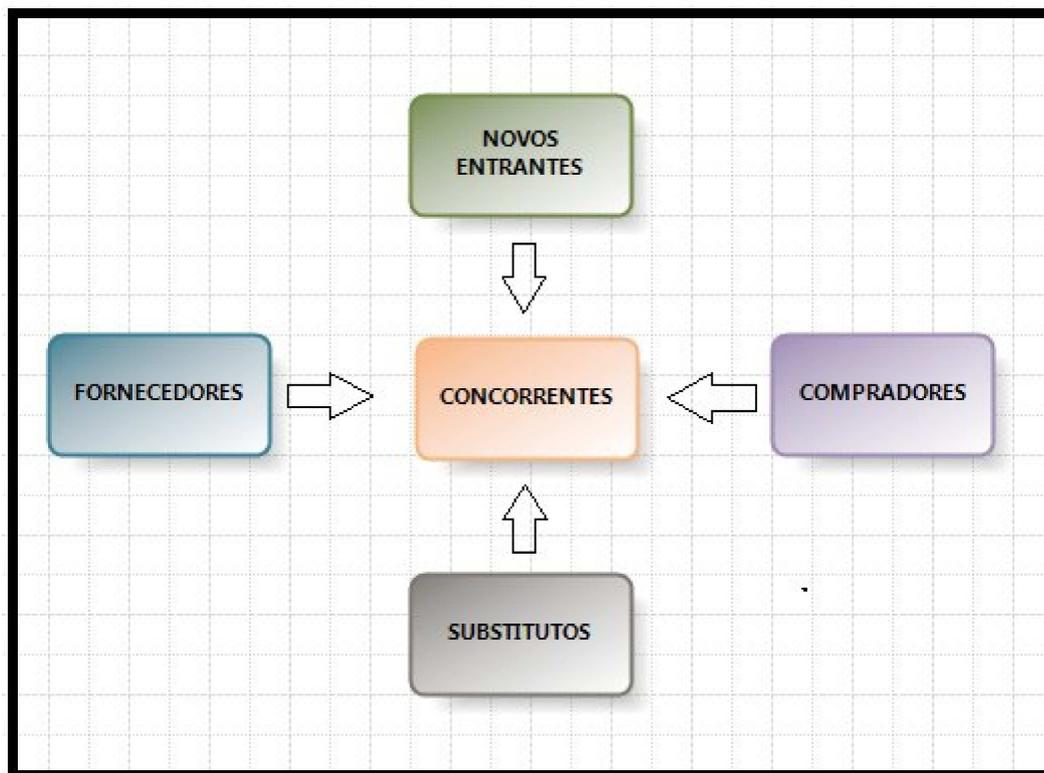
Ainda segundo este mesmo autor, independentemente da potência coletiva das forças competitivas, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor.

O conhecimento da estrutura setorial é fundamental para a eficácia do posicionamento estratégico. Isto porque só desta forma é possível identificar quais as alternativas de ataque e defesas existentes nas forças competitivas.

Seguindo o modelo de Porter é possível afirmar que as Cinco Forças Competitivas são um conjunto de fatores que influenciam diretamente uma empresa.

As forças que moldam a competição num setor:

Figura 1 - As cinco forças que moldam a competição do setor



Fonte: Porter (2009, p. 4)

As cinco forças competitivas - ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. (PORTER, 2009, p. 4).

Para obter a resposta ao questionamento principal, quais forças são mais intensas na distribuição de peças passaremos a conceituar todas as forças e seus determinantes.

### 2.2.1 O Poder dos Fornecedores

Conforme Porter (1999), os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Desta forma, os fornecedores poderosos dispõem de condições para “espremer” a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Na mesma linha, Mintzberg (2001) relata que os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes em uma indústria elevando preços ou reduzindo a qualidade de bens e serviços comprados.

Sendo assim, os fornecedores tornam-se fortes quando estão concentrados, ou até mesmo organizados, pois, desta forma, ditam o ritmo da cadeia de fornecimento.

Para Porter (2009), fornecedores poderosos capturam para si mesmo maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade, os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor.

Já Mintzberg (2001) diz que o poder de cada fornecedor depende de uma série de características de sua situação no mercado e da relativa importância de suas vendas ou compras no setor.

Assim, o fornecedor torna-se poderoso quando sua situação no mercado é mais tranquila no aspecto de concorrência, quando existe uma organização na fatia de mercado ou quando possui poder suficiente perante seus distribuidores.

De acordo com Kotler (2006), as melhores defesas são desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar várias fontes de fornecimento.

Para determinar se um grupo de fornecedores de produtos é poderoso é necessário avaliar se os seguintes itens estão presentes:

- a) o setor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador;
- b) os fornecedores são mais concentrados que a rede distribuidora;
- c) os fornecedores não dependem excessivamente da rede de distribuição como fonte de receita;
- d) os custos de mudança de um para outro fornecedor serem altos para os compradores;
- e) os fornecedores disponibilizam produtos diferenciados, um exemplo deste determinante são os produtos patenteados;
- f) quando não existe um produto substituto, ou seja, se trata de um produto exclusivo.

## 2.2.2 O Poder dos Compradores

De acordo com Porter (2009), o cliente poderoso pode capturar mais valor ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade ou mais serviços, e, assim, pressionando os custos para cima.

Mintzberg (2001), por sua vez, afirma que o cliente se torna poderoso se estiver concentrado na compra de grandes volumes ou se os produtos que adquire forem padrão e não diferenciados, possibilitando alternativas de compra em outro fornecedor, ocasionando a comparação de uma empresa com a outra.

É possível afirmar, baseado nos autores, que o poder dos clientes é reverso ao poder dos fornecedores. Desta forma, os clientes se tornam importantes se estiverem concentrados, realizando compras de grande volume, por conseguinte, compradores de grande volume são forças particularmente poderosas devido a sua exigência por preços mais baixos, políticas comerciais que gerem benefício para sua empresa e serviços agregados.

Para Kotler (2006), um segmento não é atraente se os compradores possuem um poder de barganha grande ou em crescimento. O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram.

Sendo assim, os clientes poderosos irão forçar a redução constante de custos, seja diretamente no produto, serviço ou política de fornecimento.

Ainda de acordo com Kotler (2006) para se proteger dos compradores poderosos, as empresas devem selecionar compradores que possuem menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor.

Para determinar se um grupo de compradores é poderoso é necessário avaliar se os seguintes itens estão presentes:

- a) são poucos ou representam grande volume da empresa fornecedora;
- b) os produtos do setor são padronizados ou não diferenciados, ou seja, caso o setor não disponibilize diferenciação, os compradores irão jogar um fornecedor com o outro, devido aos produtos serem os mesmos;
- c) os custos de mudança de fornecedor serem baixos;
- d) quando os compradores são sensíveis a preço, devido às margens de lucro muito baixas;
- e) quando podem, integram estágios anteriores da cadeia produtiva.

### 2.2.3 A Rivalidade Entre os Atuais Concorrentes

De acordo com Porter (2009), a rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob muitas formas conhecidas, como descontos nos preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços.

Na mesma linha, Kotler (2006) caracteriza um setor onde a rivalidade é intensa, quando este já possui concorrentes poderosos, agressivos ou numerosos, ocasionando a guerra de preço, propaganda e lançamentos de produtos.

Desta maneira, a lucratividade fica comprometida devido à constante guerra de preço, tornando a competição onerosa e ocasionando disputas entre os concorrentes para melhorar o posicionamento no mercado.

A rivalidade é especialmente danosa para a lucratividade se ela girar, sobretudo, em torno do preço, pois as guerras de preços transferem lucros, diretamente, do setor para os clientes. As reduções de preços são percebidas e acompanhadas com facilidade pelos concorrentes, tendendo a promover sucessivas rodadas de retaliação. (PORTER, 2009, p. 19).

Para determinar se a rivalidade entre os atuais concorrentes é alta, devemos avaliar se os seguintes itens estão presentes:

- a) os produtos ou serviços dos rivais forem quase idênticos;
- b) baixo custo de mudança de fornecedores;
- c) crescimento lento do setor nas vendas totais;
- d) custos fixos ou de armazenamento altos, fazendo que ocorra a venda de qualquer modo para cobri-los;
- e) os competidores forem numerosos e, praticamente, do mesmo tamanho e poder.

### 2.2.4 Ameaça de Novos Entrantes

De acordo com Porter (2009), os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. Novos entrantes, normalmente, pressionam preços, custos e níveis de investimento para entrar no setor.

Para Mintzberg (2001), novos participantes em uma indústria podem trazer novas competências, o desejo de obter participação de mercado e de apresentar, muitas vezes, recursos substanciais.

Conforme Porter (2009): A ameaça de entrada, por tanto, limita o potencial de lucro do setor. Quando este risco for alto, as empresas estabelecidas precisam conter seus preços e reforçar seus investimentos, para deter os novos concorrentes.

A ameaça de invasão de um setor irá depender da altura das barreiras de entrada existentes e da expectativa dos entrantes em relação às empresas tradicionais.

Ainda segundo Porter (2009), se as barreiras de entrada forem baixas e os invasores esperarem pouca retaliação dos concorrentes entrincheirados, a ameaça de invasão será alta e a lucratividade do setor será moderada. É a ameaça de entrada, não a entrada em si, que mantém baixa a lucratividade.

Para este autor, barreiras de entrada são vantagens que favorecem as empresas estabelecidas em relação aos novos entrantes, as quais ele dividiu em seis principais sustentáculos:

- a) economia de escala: bloqueia a entrada, forçando os novos participantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
- b) diferenciação do produto: a identificação dos clientes com as atuais marcas força os novos participantes a investirem para superar a lealdade dos clientes;
- c) exigência de capital: a necessidade de investir recursos financeiros como requisito da competição;
- d) desvantagens de custos, independente do tamanho: as empresas já estabelecidas talvez disponham de vantagens de custo não disponíveis para os rivais em potencial, isto, independente do porte da empresa já existente, está ligado diretamente à curva de aprendizagem e experiência;
- e) acesso a canais de distribuição: a empresa entrante necessita garantir sua distribuição, o que acarretará em mais uma competição;
- f) política governamental: o Governo é capaz de limitar, e até mesmo bloquear, a entrada em certos setores, através de normas, controles, como exigência de licença prévia e limitação de matérias primas.

### 2.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos

De acordo com Porter (2009), os produtos substitutos desempenham função idêntica ou semelhante a do produto do setor por meios diferentes. Este mesmo autor (1999, p. 38) relata que os substitutos impõem um teto aos preços, restringindo a rentabilidade, comprometendo a bonança do setor.

Conforme Mintzberg (2001), quanto mais atraente for a compensação do desempenho de preço oferecida pelos produtos substitutos, mais forte fica a ameaça de substituição.

Para Kotler (2006), as empresas precisam monitorar as tendências de preços atraentes, se houver avanço tecnológico ou aumento de concorrência nesses setores substitutos, os preços, e por consequência o lucro, tendem a cair.

Seguindo esta mesma linha, Mintzberg (2001) afirma que os produtos substitutos surgem, muitas vezes, se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em seus setores, causando redução de preços ou melhoria no desempenho. Logo, os produtos substitutos limitam a lucratividade do setor, podendo ser agravada quando estes trouxerem ao mercado um avanço tecnológico e de benefícios.

Para determinar se os produtos substitutos são poderosos, é necessário avaliar se os seguintes itens estão presentes:

- a) estão sujeitos a tendência que melhorará sua competitividade em preço;
- b) geram mudança significativa em custos relativos e qualidade;
- c) provocam inovação tecnológica;
- d) os custos de troca de fornecedor são baixos;
- e) existe ganho alto na relação de custo\benefício.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Conforme Prodanov (2006), define-se como metodologia um elemento facilitador da produção do conhecimento, uma ferramenta de auxílio capaz de entender o processo de busca a respostas.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

O desenvolvimento da presente pesquisa, através de um estudo de caso, que busca compreender as características da competição no setor de reposição de peças automotivas, setor do qual a empresa Bodipasa faz parte.

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual, dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem claras e definidas, gerando várias fontes de evidências.

Este método foi escolhido devido a entender-se ser o mais adequado diante da forma de coleta de dados e seu tratamento. O estudo de caso, um evento restrito de observação apresenta uma metodologia adequada para detalhar tal fenômeno observado, que, no caso, é a competição no setor de reposição/distribuição de peças automotivas, pois descreve a situação no contexto em que está sendo feita a investigação.

#### **3.2 Definições da Unidade Caso**

O trabalho é desenvolvido na empresa Bodipasa Bombas Diesel Paulista Ltda, sua gestão corporativa está situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, de onde partem as decisões estratégicas da empresa.

A Bodipasa possui nove unidades de negócio, estando presente nos estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso. Ela conta com um quadro de 120 colaboradores distribuídos nas áreas de vendas, estoque e administrativo.

Para levantar diferentes percepções e vivências do setor, participam deste trabalho o Presidente da empresa, o Diretor Comercial, o Diretor de Suprimentos e os três Gestores de Produtos, totalizando, seis pessoas.

A empresa foi escolhida por motivar o entendimento da estrutura do setor de reposição de peças automotivas, fazendo parte deste ambiente há 38 anos. O acesso à informação é facilitado devido ao observador fazer parte do quadro de empregados da empresa.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Conforme Yin (2001), existem seis maneiras de se coletar os dados a serem aplicados em um estudo de caso, que são: artefatos físicos, documentos, observação participante, entrevistas, registros em arquivos e observação direta.

Inicialmente, o pesquisador utilizou a técnica de observação participante para realizar a análise das forças competitivas e o impacto delas no setor de reposição de peças automotivas. Esta é uma ferramenta de coleta de dados fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema, construção da hipótese e análise.

Além da observação, foi utilizada a técnica de pesquisa documental baseada em fontes de informações do setor, obtidas em arquivos de instituições governamentais e não governamentais, disponíveis em sites da web, revistas e jornais do ramo, tais como informações do Sindipeças, ANFAVEA, ABDI, IGD, BNDES e da revista Automotivo.

Para complementar esta pesquisa, foi aplicado um questionário composto pelos determinantes das Cinco Forças Competitivas aos gestores que atuam no nível estratégico da empresa, a fim de obter suas percepções e como forma de corroborar as informações externas. Este questionário contém questões pré-elaboradas, tendo sido aplicado ao Presidente da empresa, ao Diretor de Suprimentos, ao Diretor Comercial e aos Gestores de Produto que atuam diretamente com os fornecedores e a área comercial da empresa, em um total de sete respondentes.

### **3.4 Técnicas de Análise de Dados**

De caráter qualitativo, devido a não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Segundo Gil (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um

fenômeno social, no caso, a competição do setor de reposição de peças automotivas.

Esta análise foi embasada, primeiramente, no referencial teórico e, posteriormente, confrontada com as técnicas de coletas de dados utilizadas, que foram: observação, pesquisa documental e questionário. As categorias de análise utilizadas foram as cinco forças competitivas: fornecedores, compradores, entrantes, substitutos e concorrentes.

### **3.5 Limitações do Método e Estudo**

Os principais fatores que contribuíram para a limitação da pesquisa deste estudo de caso são todos direcionados para os levantamentos das informações do setor.

Não se obteve limitação por parte das partes pesquisadas, nem das metodologias utilizadas, mas sim das fontes de informações, as quais não possuem uma forma clara e transparente. Podemos citar como fontes pesquisadas: Sindicato de Peças do Rio Grande Sul (Sincopeças-RS); Sindicato de Peças de São Paulo (Sincopeças-SP); Sindicato do Comercio Atacadista, Importador, Exportador e Distribuidor de peças, rolamentos, acessórios e componentes para indústria e para veículos no Estado de São Paulo (Sincap); Associação Nacional dos Distribuidores de Autopeças e Governo (ANDAP).

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Apresentação da Bodipasa

A Bodipasa Bombas Diesel Paulista Ltda é uma empresa brasileira que consolidou sua atuação no mercado de reposição de peças automotivas. Foi fundada em 1º de agosto de 1974, pelo Sr. Orni Pacheco Friedrich, já no ramo de reposição de peças e, também, no reparo de veículos com motor a diesel.

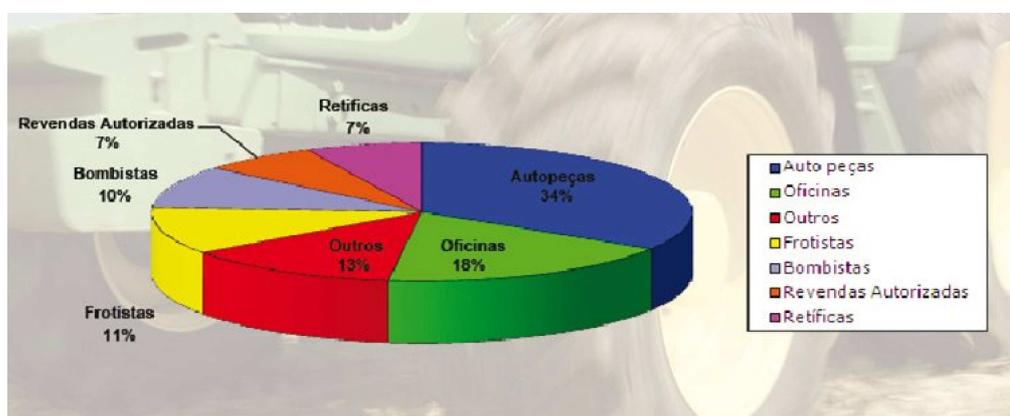
Nesta época, a empresa concentrava sua operação no Estado do Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre, atendendo todo o interior. Possuía exclusividade na reposição de marcas como: Perkins, CAV e Delphi, todas com grande conceito no Brasil e com muita penetração devido à falta de distribuidores.

Esta bagagem serviu para a abertura de novos produtos, fortalecendo a marca junto aos clientes e fornecedores. Foi a primeira a distribuir os turbos Garrett e os componentes para motor da marca MWM no Brasil. Seu foco sempre foi voltado para reposição de peças, estabelecendo parcerias com os fornecedores, os quais têm papel fundamental no crescimento da empresa.

Com o passar dos anos, a Bodipasa foi crescendo e ampliando sua estrutura gradativamente, tornando-se presente em nove estados brasileiros, a saber: Rio Grande Sul, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná, Goiás, Minas Gerais, Santa Catarina e Mato Grosso, totalizando 9.000 m<sup>2</sup> de área construída. Hoje, a empresa contém uma carteira de 15.000 clientes ativos, 150 colaboradores e 120 fornecedores.

Sua carteira de clientes está dividida na seguinte forma:

Gráfico 3 - Divisão da carteira de clientes

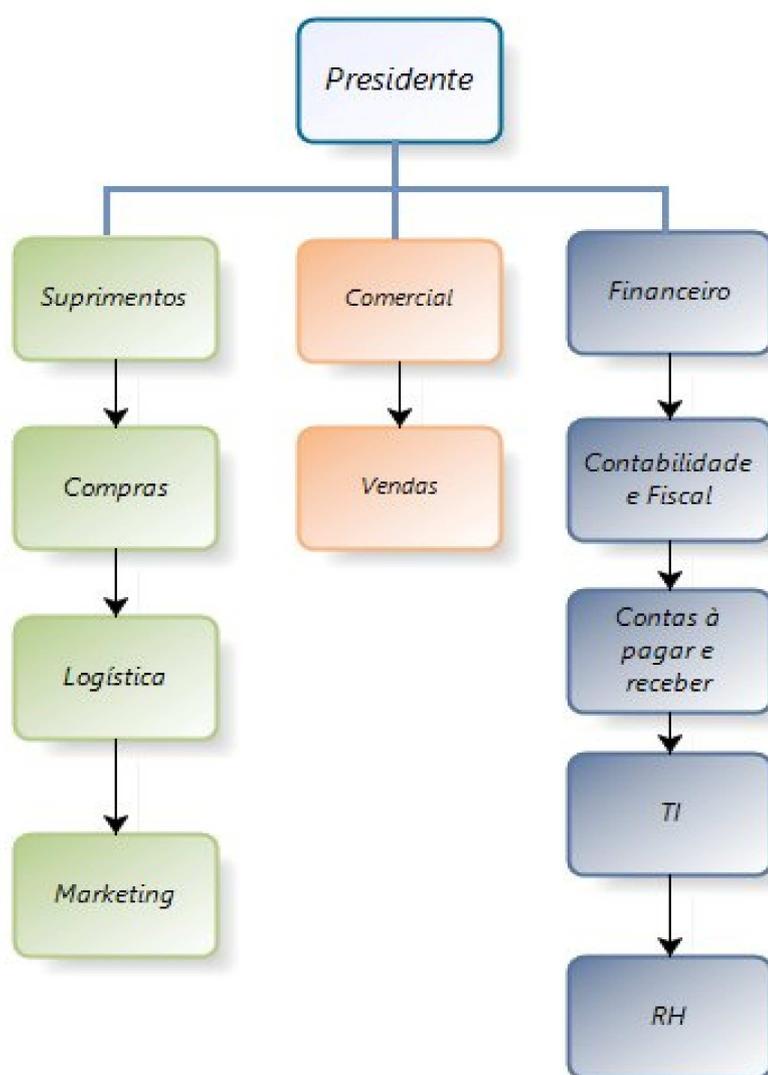


Fonte: Dados da Empresa Bodipasa

Pelo gráfico, é possível verificar que seu foco não é atender o consumidor final, mas sim fornecer a solução em peças para seu cliente prestar o seu serviço.

Seu organograma está distribuído da seguinte forma:

Figura 2 - Organograma da Bodipasa



Fonte: Empresa Bodipasa

Esta estrutura suporta as nove unidades de forma bem enxuta, pois se entende que, num negócio de distribuição, os custos operacionais consomem grande parte do lucro da organização.

O tripé formado por Suprimentos, Financeiro e Comercial torna a empresa ágil e transparente, porém, existe a dificuldade central de prever oscilações no setor, seja para cima ou para baixo.

Mesmo com esta dificuldade, a empresa vem aumentando seu faturamento consideravelmente, sendo necessário, contudo, considerarmos a abertura de novas unidades, em Santa Catarina, Mato Grosso e Rio de Janeiro nos últimos quatro anos.

Sua missão é: Somos uma empresa focada no fornecimento de soluções completas de peças para motores, proporcionando melhores resultado para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, através de um atendimento pautado pela qualidade.

Sua visão é: Estar presente em todo território nacional com unidades de atendimento Bodipasa com objetivo de oferecermos serviço de qualidade.

## 4.2 Apresentação do Setor de Reposição de Peças para Automóveis

Após a queda na demanda na indústria automobilística, no final de 2008, fruto da crise mundial, percebeu-se sinal de retomada do crescimento. Isto foi observado nos resultados da indústria de peças automobilística brasileira (ADDI, 2009).

Medidas de incentivo do consumo, tais como a redução de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para veículos automotores contribuem para esta recuperação.

O gráfico 4 mostra a evolução deste setor no PIB brasileiro:

Gráfico 4 - Faturamento líquido e participação no PIB industrial - 1966/2010

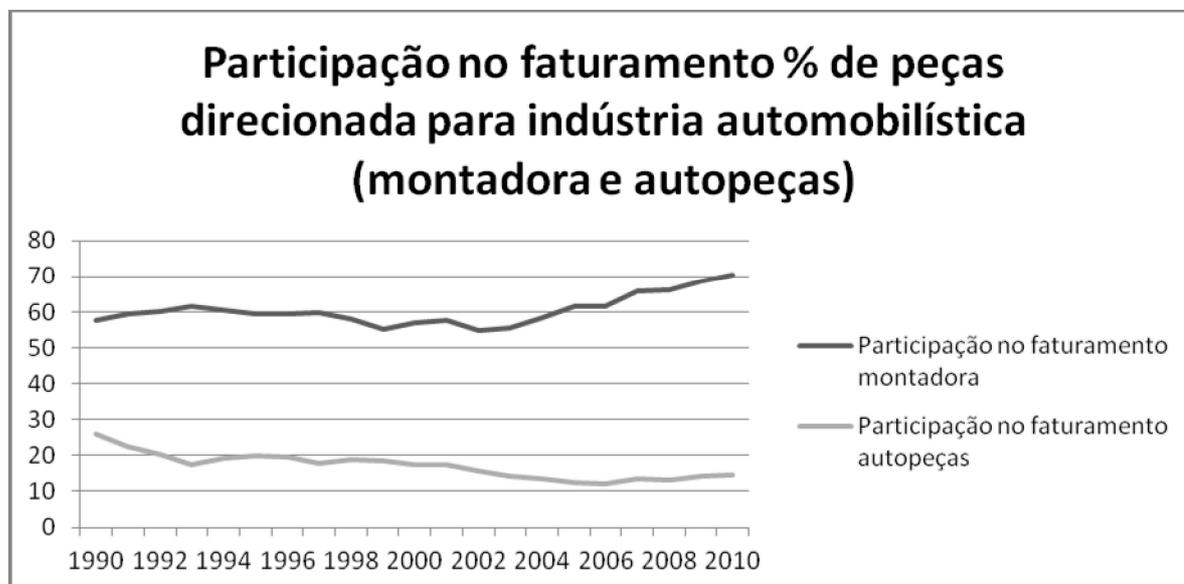


Fonte: Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (ANFAVEA)

O setor de reposição de peças para automóveis, também chamado de autopeças, apesar de apresentar certa recuperação, ainda encontra-se com

participação no faturamento em níveis mais baixos àqueles registrados pelas montadoras no mesmo período, como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 - Divisão do faturamento de peças da indústria automobilística



Fonte: Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (ANFAVEA)

Neste gráfico é possível identificar que, nos momentos de alto desempenho da indústria de carros novos, o setor de peças não reage da mesma forma. Em 2010, 70% das peças automotivas fabricadas no Brasil foram direcionadas para as montadoras, restando apenas 15% para o mercado de reposição, ou seja, o foco das fábricas de peças são as montadoras.

Desta forma, a reposição de peças não consegue acompanhar o desempenho mostrado pelas montadoras. Esta análise é reforçada com o depoimento de especialistas do ramo, publicado no Jornal Oficina Brasil, em março de 2012:

É possível dizer que as montadoras têm consumido grande parte da produção da indústria de autopeças, que não consegue abastecer o *aftermarket* (termo utilizado para identificar o mercado de origem) e, por isso, alguns itens começam a ter maior procura que oferta.

Dados do IGD relatam, em uma análise dos últimos quatro anos, que a frota de veículos no Brasil cresceu 33%, enquanto que a reparação de veículos cresceu 26,8%, ou seja, não conseguiu acompanhar o desempenho das montadoras. Este dado retrata apenas a reparação de veículos, sem investigar a origem das peças, se seriam de origem nacional ou importada.

Este é um ponto que coloca em alerta a indústria nacional de peças, pois as importações de peças para veículos seguem aumentando. Dados divulgados colocam o setor na segunda posição no ranking de produtos importados, representando 4,68%, perdendo apenas para o petróleo. (AUTOMOTIVE BUSINESS, 2012).

Porém, esta situação não deve permanecer. A pressão sobre o governo vem se intensificando, em forma de cobranças de medidas para proteger a indústria nacional, visto que o recorde de vendas de carros deve impactar o segmento de autopeças, gerando mais consumo e necessidade de investimentos internos. (ABDI, 2011).

Esta informação é fortalecida através da publicação dos investimentos das empresas Delphi (fabricante de peças para injeção, componentes elétricos, filtros, turbinas e etc.) e Bosch (fabricante de componentes elétricos, velas de ignição, filtros, bobinas, acessórios e etc.), que estabeleceram índices de nacionalização de produtos: Delphi aumento de 5% ao ano do conteúdo local e a Bosch na tentativa de nacionalizar itens que atualmente compra no exterior.

Outro fabricante importante na cadeia produtiva é a Mahle (fabricante de componentes para motor, tais como camisa, pistão, anel, filtros de combustível, filtros de ar, juntas e etc..), que, em 1997, adquiriu a Metal Leve, a Cofap, em 2007, e vem adquirindo empresas nacionais, fortalecendo sua capacidade de abastecimento do mercado nacional brasileiro. (ABDI, 2009).

O Brasil, atualmente, é o sétimo maior produtor de veículos do mundo (BNDES, 2008), contando com 27 montadoras e abastecido por mais de 33 mil lojas de autopeças. A estrutura brasileira tem capacidade de produzir 3,5 milhões de veículos por ano, sendo um mercado alvo para muitas nações e empresas.

O mercado de reposição de peças no Brasil é atrativo em todos os aspectos, pois existem aproximadamente 45 milhões de veículos automotores, entre carros, caminhões, comerciais leves, ônibus e motos, que demandam reparação com peças e mão de obra especializada, atividade que movimenta aproximadamente US\$ 70 bilhões ao ano na cadeia de distribuição. (REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO, 2012).

Nos últimos cinco anos, o setor de reposição de peças automotivas cresceu uma média de 6,5% ao ano e, para 2012, os estudos apontam crescimento no faturamento próximo de 5%. (SINDIPEÇAS, 2011).

Outra frente positiva de perspectivas do setor vem sendo apontada como forma de incentivar os investimentos futuros, um novo ciclo no desenvolvimento, gerando veículos mais sofisticados, sejam eles compactos ou de grande porte, com mais acessórios e personalizados e, por isso, com maior valor agregado. Outros fatores também incentivam a indústria de peças. (ABDI, 2011):

- a) a oferta de novas fontes de energia, exemplo hidrogênio e elétrica;
- b) constante crescimento da venda de veículos nos países emergentes;
- c) o fornecimento de petróleo continua instável;
- d) busca constante por produtos “verdes”;
- e) a população brasileira aumentará, até 2030, em 38 milhões, atingindo a marca de 228 milhões de habitantes.

De forma geral, o Brasil, atualmente, é um país atrativo para o desenvolvimento e produção local, quando comparado com outros países emergentes, pois possui infraestrutura instalada, com situação político-econômica estável e qualificação da mão de obra. Outro fator importante, que favorece o Brasil, é a semelhança à Europa em relação aos seus distribuidores e autopeças, quando comparado com a mesma categoria na China, Rússia e Índia. Esta característica ajuda no desenvolvimento de peças junto às montadoras. (ABDI, 2011).

Uma vez que o setor foi apresentado, passaremos à análise das forças que moldam a competição.

### **4.3 Análise da Força: Fornecedores**

A seguir são apresentados os determinantes da força Fornecedores no setor de reposição de peças automotivas.

O setor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador. Isto porque o setor é dominado por poucas empresas. O Sindipeças (2009) registrou 729 unidades industriais, sendo que destas apenas 43 são sistemistas.

Este grupo de fornecedores é o que possui as marcas consolidadas no mercado brasileiro e distribuidores para abastecer o mercado de reposição de peças. Por serem concentrados e num número reduzido, conseguem impor ao

mercado de reposição sua política de rentabilidade, forçando as empresas a concorrer fortemente umas com as outras.

Este fato não ocorre com as lojas de autopeças, pois possuem, aproximadamente, 265 distribuidores, contando com mais de mil pontos de distribuição (ANFAVEA, 2009) para adquirirem seus produtos.

O foco destes sistemistas são as montadoras, ou seja, o mercado de reposição de peças não é prioritário fazendo com que os fornecedores tenham poder de barganha.

**Os fornecedores não dependem excessivamente da rede de distribuição como fonte de receita.** O setor de reposição, conforme dados publicados no Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (ANFAVEA, 2011), afirma que apenas 17% do mercado de peças são direcionados para a reposição de peças automotivas, enquanto as montadoras representam 60% deste mercado. A partir destes dados é possível afirmar que os fornecedores não dependem excessivamente da reposição de peças.

**Os custos de mudança de um fornecedor ser alto para os compradores.** Para ser um distribuidor das grandes marcas de peças para automóveis, os fabricantes exigem uma série de requisitos e políticas de fornecimento. Estes fornecedores elegem seus distribuidores e definem sua política de reposição, conforme a estratégia da fábrica. Todo este acerto é realizado em contratos onde são oficializadas as regras a serem cumpridas de ambas as partes. Um distribuidor nomeado não pode, e nem ao mesmo é atrativo, trocar de fornecedor devido a este acordo previamente realizado.

A estratégia do fornecedor é fortalecer o seu distribuidor, pois, assim, automaticamente fortalece sua marca no setor de reposição. Porém, exige exclusividade, não permitindo ações que não foram acordadas anteriormente.

Sendo assim, a mudança de um fornecedor, além de ter um custo alto, em algumas situações, não pode ser realizada, pois o novo fornecedor pode não permitir ter mais distribuidores e, dessa forma, impossibilitando a troca.

**Os fornecedores disponibilizam produtos diferenciados.** Os grandes fabricantes de peças automotivas instalados no Brasil, grupo também denominado sistemista, possuem a tecnologia dos produtos, pois fazem parte do projeto dos automóveis, juntamente com as montadoras. Estes fabricantes se protegem por ter a

marca fortalecida no mercado, estabelecendo a reposição da peça original, denominada genuína ou legítima.

Este produto, destinado a substituir a peça original, é concebido pelo mesmo processo de fabricação e tecnologia da peça que sai da montadora compondo o veículo. Desta forma, o poder de barganha dos fornecedores do setor é alto.

Quando não existe um produto substituto, ou seja, se trata de um produto exclusivo. Por representar um volume considerável de compra, existe no setor de reposição de peças um risco de as concessionárias virem a substituir o canal de distribuição, porém, trata-se de uma ameaça.

A força fornecedor do setor de reposição de peças automotivas é desfavorável, pois exercem o poder de negociação perante os distribuidores de suas marcas. Esta afirmação ficou clara, visto que conseguem controlar as ações do setor por estarem mais concentrados que o grupo comprador, tornando este último extremamente dependente de seu produto.

#### **4.4 Análise da Força: Compradores**

Os compradores do setor de peças são divididos em três grupos: concessionárias, autopeças e outros (oficinas e reparadores). Uma prática deste setor são as montadoras estabelecerem sua rede de concessionárias e estas estabelecerem seus fornecedores – distribuidores. (OFICINA BRASIL, 2012).

**Os produtos do setor serem padronizados ou não diferenciados.** No setor de reposição de peças, os produtos são padronizados, ou seja, existe o poder dos compradores devido a serem facilmente substituídos por outros de outro distribuidor. Esta característica do mercado de distribuição torna a empresa frágil perante os compradores, pois estes irão jogar um fornecedor contra o outro, por não dependem apenas daquela rede abastecedora.

**Os custos de mudança de fornecedores serem baixos.** Não existem custos de mudança de fornecedores para os compradores, pois há dependência, apenas, de uma tomada de decisão.

**Os compradores são sensíveis ao preço.** A decisão da maior parte dos clientes está no preço, ou seja, o comprador é sensível ao preço. Por não haver, em muitos casos, diferenciação entre as marcas, os consumidores optam por comprar aquele produto que estiver com o menor preço, intensificando a concorrência.

**Quando podem, integram estágios anteriores da cadeia produtiva.** Este poder não existe no setor de reposição de peças, pois compradores não integram a rede distribuidora. O que existe é um risco das concessionárias virem a integrar a distribuição, devido ao seu volume de compra.

A força comprador do setor de reposição de peças automotivas é desfavorável, porque os distribuidores não conseguem se diferenciar, tendo poucos recursos de negociação com os fornecedores. Sendo assim, o poder de negociação desta força resume-se ao preço.

#### **4.5 Análise da Força: Concorrentes**

A seguir são apresentados os determinantes da força Concorrentes no setor de reposição de peças automotivas:

**Os produtos ou serviços dos rivais forem quase idênticos:** Por se tratar de um mercado de reposição, os produtos ofertados são os mesmos, podendo ser diferenciados apenas quanto a sua originalidade. Desta forma, a rivalidade é alta, pois os distribuidores não conseguem gerar vantagem nos atributos que são importantes para os clientes, como o custo. Assim, as escolhas dos compradores serão baseada no preço, acarretando em uma margem mais baixa.

**Baixo custo de mudança de fornecedores:** O baixo custo de mudança de fornecedor existente no setor intensifica esta força. O comprador do setor pode livremente trocar o distribuidor por outro, intensificando a conquista por consumidores.

**Crescimento lento do setor nas vendas totais.** O setor de reposição de peças, analisado isoladamente, não pode ser considerado como um setor de crescimento lento. Dados (IGD, 2012) informam, em uma análise dos últimos quatro anos, que a reparação de veículos cresceu 26,8%. Sendo assim, as empresas estão aptas a aumentar suas receitas, não sendo este atributo o causador de redução na margem.

**Custos fixos de armazenamento altos.** Por se tratar de um produto não perecível, peças para automóveis, não existe a necessidade de uma venda rápida. Porém, a pressão para atingir volume de vendas pode acionar uma intensificação na concorrência. Esta ação ocorre na forma de corte nos preços de vendas, através de promoções, o que resulta na queda da lucratividade.

**Os competidores forem numerosos e praticamente do mesmo tamanho e poder.** Por se tratar de um setor com, aproximadamente, 265 distribuidores e com mais de mil pontos de distribuição (ANFAVEA, 2009), a rivalidade torna-se alta, porque mais empresas competem pelos consumidores e recursos. Neste grupo de 265 distribuidores não se destaca um grande líder de mercado, tornando o setor instável pelo número de competidores.

#### **4.6 Análise da Força: Entrantes**

A análise da força entrantes no setor de reposição de peças automotivas foi elaborada verificando o grau das barreiras existente para entrada de um novo distribuidor.

**Economia de escala:** Por ser o entrante um novo distribuidor, terá que trabalhar com uma escala menor, aceitando a desvantagem no preço por existir um acordo comercial com os atuais distribuidores. Apesar disto não impedir a entrada, protege o distribuidor já instalado.

**Diferenciação do produto:** A rede distribuidora usufrui da identificação da marca que ela fornece ao setor. Desta forma, consegue impor uma barreira neste aspecto de diferenciação do produto.

**Desvantagem de custo independente do tamanho:** Os distribuidores já instalados no setor dispõem de vantagem na compra do produto, estas vantagens são descontos devido a política de compra, subsídios de marketing, incentivos de fortalecimento da marca. Esta vantagem é também denominada como política comercial e serve como uma barreira para entrada de novos distribuidores.

**Acesso a canais de distribuição:** A liberação de novos distribuidores para o mercado se dá através da liberação da fábrica, ou seja, ela controla o número de distribuidores através da sua capacidade. Se existir demanda não suprida pelos atuais distribuidores, a fabrica irá nomear novos distribuidores aumentando o nível de competição no setor.

**Política governamental:** O Governo não limita e não bloqueia a entrada de novos distribuidores de peças.

A ameaça de um entrante no setor é baixa, mormente em razão de existirem barreiras acordadas entre os atuais distribuidores e os fornecedores, tornando difícil esta entrada, caracterizando uma força favorável.

#### 4.7 Análise da Força: Produtos substitutos

A análise da força produtos substituto foi elaborada na comparação da distribuição com um novo serviço. Esta possibilidade pode ameaçar o atual modelo do setor.

Está sujeito à tendência que melhorará sua competitividade:

Devido ao setor já conter sua cadeia de fornecimento estabelecida, FABRICANTE > DISTRIBUIDOR > LOJA > CLIENTE FINAL, na distribuição não existe substituto, isto em razão das fábricas não terem interesse nem capacidade para atender as inúmeras lojas de peças automotivas para reposição.

Gera mudança significativa em custos relativos à qualidade: Não se aplica no setor.

Provocam inovação tecnológica:

Não se aplica no setor.

**Os custos de troca de fornecedores são baixos:** O baixo custo de mudança de fornecedor existente no setor. O comprador do setor pode, livremente, trocar o distribuidor por outro, intensificando a conquista por consumidores.

Por não apresentar estes atributos, a força produtos substitutos não oferece perigo no setor de reposição de peças automotivas, quando a empresa ocupa posição de distribuidor. Sendo assim, esta força é favorável.

#### 4.8 Síntese das Forças

Analisados os determinantes das forças competitivas, sob o ponto de vista do setor em análise, foi possível identificar a intensidade das forças do setor de reposição de peças para veículos.

Os Fornecedores do setor estão concentrados e organizados e também priorizam a montadora, ou seja, não dependem exclusivamente da reposição. Por estes motivos a força é **desfavorável** no setor.

Os Compradores do setor são uma força **desfavorável** por serem sensíveis a preços e não haver custo de mudança de fornecedor.

Os Concorrentes do setor são uma força **desfavorável** por existir um grande número de distribuidores, sendo que o custo de mudança de fornecedor é extremamente baixo e o serviço padronizado.

Os Substitutos do setor caracterizam uma força **favorável**, por não existir substituto para a distribuição.

Os Entrantes encontram barreiras no setor, principalmente devido aos acordos previamente estabelecidos entre os fabricantes e os atuais distribuidores, os quais beneficiam os atuais distribuidores através de políticas de fornecimento, caracterizando esta força como **favorável**.

#### 4.9 Análise do Questionário

A observação realizada serviu como complemento da análise, explorando o ponto de vista dos integrantes da empresa. Realizada através de um questionário, baseado nos determinantes de cada força competitiva. A partir do questionário respondido pelos gestores da empresa, os dados foram compilados e transferidos para o programa Excel pelo observador através do APÊNDICE A.

Para facilitar a interpretação das respostas dos determinantes e analisar as forças competitivas do setor de reposição de peças automotivas, foram atribuídos pesos às respostas do questionário:

Resposta fraco = 3 pontos | Resposta médio = 6 pontos | Resposta forte = 9 pontos.

Como o número de determinantes escolhidos não foi o mesmo para todas as forças, uma média ponderada resulta na pontuação da força no setor em análise.

O resultado apresentado foi o seguinte:

Classificação das forças após a consolidação das entrevistas realizadas:

Fornecedores = média 7,21;

Substitutos = média 7,03;

Compradores = média 6,96;

Concorrentes = média 6,34;

Entrantes = média 6,36.

Traduzindo esta pontuação para a análise das forças competitivas do setor, pode-se observar que as forças predominam, na sua totalidade, como desfavoráveis, sob o ponto de vista dos entrevistados.

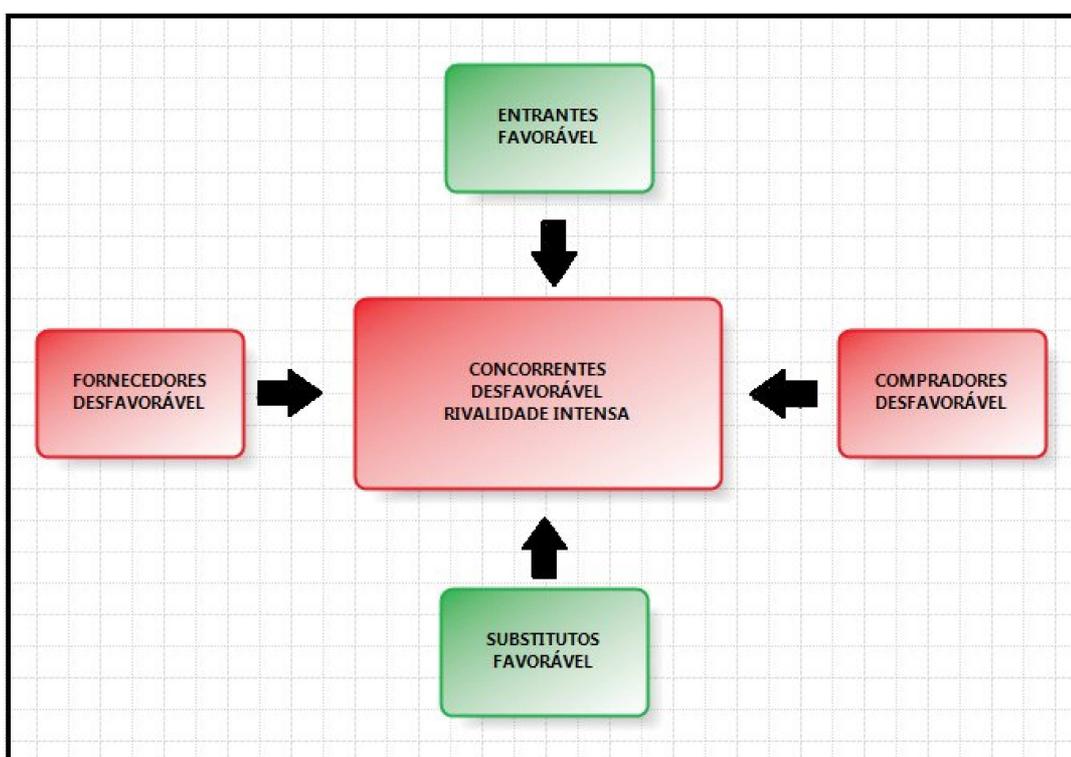
Este resultado mostra que uma análise das forças deve compreender os fundamentos da competição no setor, analisando todas as forças, bem como é

necessário um levantamento completo do setor para só assim classificar as mesmas.

As divergências entre a observação e a pesquisa documental apresentam-se, principalmente, nas forças entrantes e substitutos, que na análise documental, realizada pelo observador, como favoráveis e, na análise do questionário, como desfavoráveis.

Traduzindo para o modelo estudado, as forças competitivas do setor de reposição de peças se apresentam neste formato:

Figura 3 - As cinco forças que moldam a competição do setor de reposição de peças.



Fonte: Elaborada pelo autor

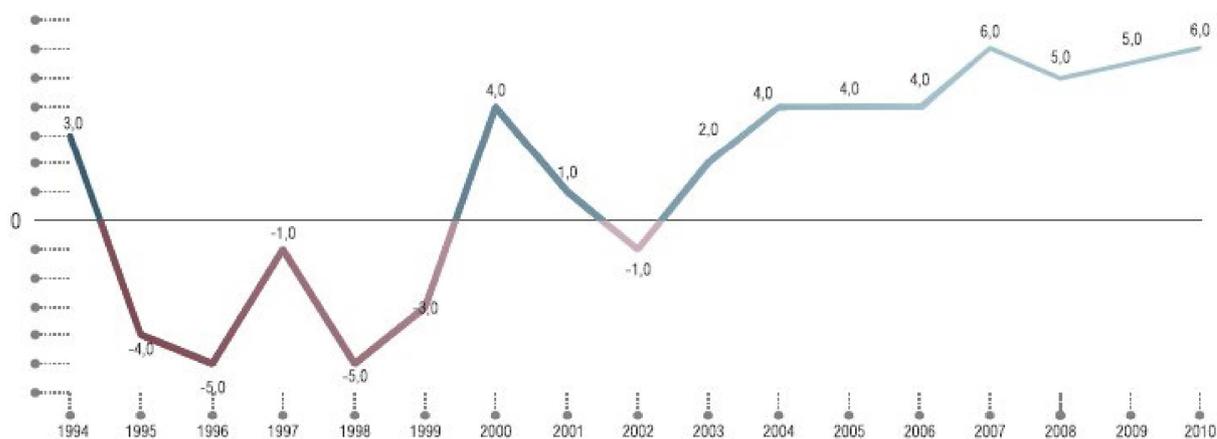
Em consequência da predominância das forças desfavoráveis, o setor de reposição de peças possui uma forte competição, o poder de barganha está nas mãos dos fornecedores e dos compradores.

A principal conclusão que se chega neste levantamento é da predominância de forças desfavoráveis, caracterizando um setor menos lucrativo.

Esta conclusão é fortalecida pelos últimos levantamentos de dados referentes à lucratividade do setor, apresentando uma média de lucratividade de apenas 3%. (SINCOPEÇAS).

Gráfico 6 – Lucratividade do setor

| Ano/Year | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| %        | 3,0  | -4,0 | -5,0 | -1,0 | -5,0 | -3,0 | 4,0  | 1,0  | -1,0 | 2,0  | 4,0  | 4,0  | 4,0  | 6,0  | 5,0  | 5,0  | 6,0  |



Fonte: Sincopeças

## 5 CONCLUSÃO

A principal finalidade do presente estudo foi a análise das forças competitivas do setor de reposição de peças automotivas. Este setor, por características próprias, é muito competitivo e esta análise apoia a elaboração da estratégia da empresa Bodipasa.

A importância deste estudo é entender as forças competitivas que impulsionam a competição no setor. Por características culturais das empresas, o “achismo” sempre fez parte destas interpretações, sendo, contudo, necessária uma análise mais aprofundada e com base num referencial teórico para a tomada de decisões mais assertivas e sustentadas.

Por meio deste trabalho, pode-se perceber o impacto de cada força no setor, o que explica o porquê do seu desempenho atual. Através desta análise, as defesas podem ser elaboradas e contribuirão para ações com vista a elevar o desempenho específico da empresa, além de apontar as fragilidades do setor e os riscos.

No estudo as principais características de cada força foram identificadas:

- a) fornecedores: exercem um poder de barganha sobre o setor, controlando os preços, limitando a diversidade de produtos e impondo barreiras comerciais. O setor é extremamente dependente desta força.
- b) compradores: influenciam o setor ao forçar os preços para baixo, por se tratar de um mesmo produto e por não existir custo de mudança de fornecedor, a decisão de compra é apenas pelo preço, ocasionando a concorrência entre os distribuidores.
- c) concorrentes: a rivalidade é intensa no setor, pois as forças fornecedor e comprador são desfavoráveis, gerando uma disputa por cliente em cima de preço e propaganda.
- d) entrante: uma força favorável no setor, pois existem barreiras de entrada devido a investimentos e à necessidade do fabricante em abrir novos distribuidores. Estas barreiras à entrada de novos participantes protegem as empresas já existentes.
- e) substitutos: uma força favorável no setor, devido ao canal distribuição não ter substitutos, o que se dá em razão de um lado ser concentrado, os fornecedores, e do outro, os compradores, caracterizado pelo grande

número de empresas. Assim, o distribuidor é fundamental para o abastecimento do setor e não tem substituto fácil.

De acordo com Porter (2009), a intensidade das forças competitiva afeta os preços, os custos e os investimentos necessários para competir, influenciando o resultado das empresas que participam do setor.

Analisando as forças competitivas do setor de reposição de peças automotivas, foi revelado que a estrutura do mesmo causa a redução da lucratividade (média 3,6% nos últimos dez anos), pois condiciona os concorrentes a disputarem, principalmente, por preço. Este é o fator fundamental pelo qual a margem apresentada no setor é baixa.

Neste estudo, a intenção foi mostrar a amplitude do setor e o quanto é importante analisá-lo, dominando e interpretando as informações que partem dele e de que a empresa faz parte. Serve para todos os gestores que decidem as ações da empresa e da sua equipe.

Ocorreram limitações no estudo, principalmente, no levantamento de informações do setor de reposição de peças. O setor em questão não apresenta indicadores que proporcionam análises de desempenho e, com isso, a análise pode ficar limitada.

Para questões futuras, recomenda-se a análise mais profunda das forças isoladas, principalmente as desfavoráveis, a fim de encontrar formas de neutralizá-las e, por consequência, melhorar a lucratividade do setor.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DISTRIBUIDORES DE AUTOPEÇAS E GOVERNO. Disponível em: <<http://www.andap.org.br/>>. Acesso em: 10 maio 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2012.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Tradução de Pedrinha A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CHAN, K. W.; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. Disponível em: <<http://www.cni.org.brGrupo Photon>>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 03, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GRUPO PHOTON. Disponível em: <<http://www.photon.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- HITT, A. Michel; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008
- KOTLER, Philip; KELLER R. Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, B. James. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- PORTER, Michael E. *Competição: edição revista e ampliada*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. *Manual de metodologia científica*. 1. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2006.

REVISTA Automotive Business. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

REVISTA Oficina Brasil. Disponível em:<<http://www.oficinabrasil.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2012.

SINDICATO DE PEÇAS DO RIO GRANDE DO SUL - Sincopecas-RS. Disponível em: <<Http://www.sincopecas-rs.com.br/content/index.php>>. Acesso em: 10 maio 2012.

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS NO ESTADO DE SÃO PAULO – Sincop Peças. *Portal da autopeça*. Disponível em: <<http://www.portaldaautopeca.com.br/home/>>. Acesso em: 10 maio 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - RESPOSTAS DOS GESTORES

| FORÇA  | DETERMINANTE  | DOUGLAS |       |       | RICARDO |       |       | ADROALDO |       |       | FELIPE |       |       | ALTE MIR |       |       | VALQUIR |       |       | TIAGO |       |       | TOTAL | MÉDIA |  |  |  |
|--|---|---------|-------|-------|---------|-------|-------|----------|-------|-------|--------|-------|-------|----------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|--|
|  |   | FRACO   | MÉDIO | FORTE | FRACO   | MÉDIO | FORTE | FRACO    | MÉDIO | FORTE | FRACO  | MÉDIO | FORTE | FRACO    | MÉDIO | FORTE | FRACO   | MÉDIO | FORTE | FRACO | MÉDIO | FORTE |       |       |  |  |  |
| FORNECEDORES                                     | O setor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador.   |         | 6     |       |         | 6     |       |          | 9     |       | 6      |       |       | 3        |       |       |         | 9     |       | 6     |       |       | 303   | 7,21  |  |  |  |
|  | Os fornecedores são mais concentrados que a rede distribuidora.   |         | 6     |       |         | 9     |       |          | 9     |       | 6      |       |       | 6        |       |       |         | 9     |       | 6     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os fornecedores não dependem excessivamente da rede de distribuição como fonte de receita.  | 3       |       |       |         | 9     |       |          | 9     |       | 6      |       |       |          | 9     |       |         | 6     |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os custos de mudança de um para outro fornecedor são altos para os compradores.   | 3       |       |       |         | 9     |       |          | 9     |       | 9      |       |       |          | 9     |       |         | 6     |       | 9     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os fornecedores disponibilizam produtos diferenciados, um exemplo deste determinante são os produtos patenteados.   |         | 6     |       |         | 9     |       |          | 9     |       | 9      |       |       | 3        |       |       |         | 9     |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| COMPRADORES                                      | Quando não existe um produto substituto, ou seja, se trata de um produto exclusivo.   |         | 6     |       |         | 9     |       |          | 9     |       |        |       | 9     |          |       |       | 9       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os produtos do setor foram padronizados ou não diferenciados ou seja, caso o setor não disponibilizar diferenciação os compradores vão pagar um fornecedor com o outro, devido os produtos serem os mesmos.   |         |       | 9     |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       | 9     |          |       |       |         | 9     |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os custos de mudança de fornecedores foram baixos.  |         |       | 9     |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       | 9     |          |       |       |         | 9     |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| CONCORRENTES                                     | Quando os compradores são sensíveis a preço devido as margens de lucro muito baixas.  |         |       | 9     |         | 3     |       |          | 3     |       |        |       | 6     |          |       |       | 6       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Quando podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva.  | 3       |       |       |         | 6     |       |          | 6     |       |        |       | 9     |          |       |       | 6       |       |       | 6     |       |       | 3     |       |  |  |  |
|  | Os produtos ou serviços dos rivais foram quase idênticos.   |         |       | 9     |         | 6     |       |          | 6     |       |        |       | 9     |          |       |       | 9       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
| ENTRANTES  | Baixo custo de mudança de fornecedores.   |         |       | 9     |         |       |       |          | 9     |       |        |       | 9     |          |       |       | 9       |       |       | 6     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Crescimento lento do setor nas vendas totais.   |         |       | 9     |         | 6     |       |          | 3     |       |        |       | 9     |          |       |       | 6       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Custos fixos ou de armazenamento altos, fazendo que ocorra a venda de qualquer modo para cobrir estes custos.   |         |       | 9     |         | 3     |       |          | 6     |       | 3      |       |       |          |       |       | 3       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os competidores foram numerosos e praticamente do mesmo tamanho e poder.  |         | 6     |       |         | 3     |       |          | 6     |       | 3      |       |       |          |       |       | 6       |       |       | 9     |       | 3     |       |       |  |  |  |
|  | Economia de Escala: Bloqueiam a entrada, forçando os novos participantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo.  | 3       |       |       |         |       | 9     |          |       | 9     | 3      |       |       |          |       |       | 6       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
| PRODUTOS SUBSTITUTOS                             | Diferenciação do produto: A identificação dos clientes com as atuais marcas forçam os novos participantes investirem para superar a lealdade dos clientes.  | 3       |       |       |         | 6     |       |          | 6     |       |        |       |       | 9        |       |       | 6       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Exigência de capital: A necessidade de investir recursos financeiros como requisito de competição.  |         | 6     |       |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       |       | 6        |       |       | 6       |       |       | 3     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Desvantagens de custos, independente do tamanho: As empresas já estabelecidas talvez disponham de vantagens de custo não disponíveis para os rivais em potencial, está independente do porte da empresa já existente, está ligado diretamente a curva de aprendizagem ou experiência. |         | 6     |       |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       |       | 9        |       |       |         |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Barreira sua destruição que acarretará em mais uma competição.  | 3       |       |       |         |       | 9     |          |       | 9     | 3      |       |       |          |       |       | 3       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de normas, contratos como exigência de licença prévia e limitação de matérias-primas.   | 3       |       |       |         |       | 9     |          |       | 9     | 3      |       |       |          |       |       | 3       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| PRODUTOS SUBSTITUTOS                             | Está sujeito a tendência que melhorará sua competitividade em preço.  |         | 6     |       |         | 6     |       |          | 9     | 3     |        |       |       |          |       |       | 6       |       |       | 9     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Dada mudança significativa em custos relativos e qualidade.   |         | 6     |       |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       |       | 6        |       |       | 6       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Provocam inovação tecnológica.  |         | 6     |       |         |       | 9     |          |       | 9     |        |       |       | 9        |       |       | 6       |       |       | 9     |       |       |       |       |  |  |  |
|  | Os custos de troca de fornecedor são baixos.  |         |       | 9     |         | 3     |       |          |       | 6     |        |       |       | 6        |       |       |         | 9     |       |       | 9     |       |       |       |  |  |  |
| Existe ganho alto na relação de custo/benefício. |   | 6       |       |       |         | 9     |       |          | 9     | 3     |        |       |       |          |       | 3     |         |       |       | 9     |       |       |       |       |  |  |  |