

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

MARCOS PAULO COSTA AMARO

**ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA DE AUTOMÓVEIS SEMINOVOS EM
NATAL/RN**

**NATAL
2007**

FARN

MARCOS PAULO COSTA AMARO

ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA DE AUTOMÓVEIS SEMINOVOS EM NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA DE AUTOMÓVEIS SEMINOVOS EM NATAL/RN

Catálogo na Publicação - Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

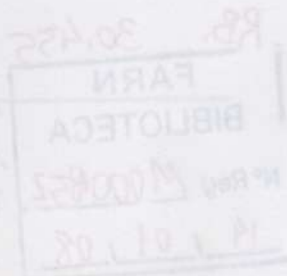
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcante

CDU 65.812.2

RNFARN/BC

NATAL
2007



FARN

MARCOS PAULO COSTA AMARO

ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA DE AUTOMÓVEIS SEMINOVOS EM NATAL-RN

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Amaro, Marcos Paulo Costa

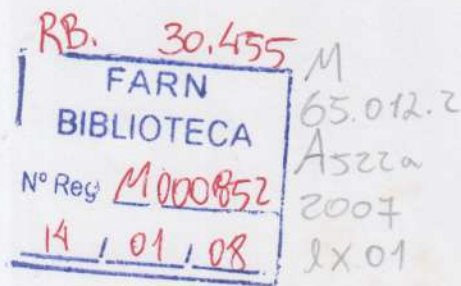
Análise do setor varejista de automóveis seminovos em Natal-RN / Marcos Paulo Costa Amaro. – Natal: FARN, 2007.
42f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcante (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Estratégia Empresarial – Monografia. 2. Administração Estratégica – Monografia. 3. Planejamento Estratégico – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2



MARCOS PAULO COSTA AMARO

ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA DE AUTOMÓVEIS SEMINOVOS EM NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de _____ de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcante
Orientador

Marcilio
Membro Examinador



Fabrícia Abrantes da Rocha
Membro Examinador

"Não desista jamais dos seus sonhos por
quê os fracos nunca tentam, os covardes
desistem, só os fortes vencem!"

sa jornada
e meu orientador pelo acolhimento e
incentivo.

Autor Desconhecido

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a conclusão deste trabalho acadêmico, especialmente a DEUS por conceder-me o dom da vida, aos meus PAIS (PAULO AMARO E MARIA NEIDE COSTA AMARO) por participarem intensamente da minha educação, ao meu irmão (PAULO MARCIO COSTA AMARO) pela contribuição nas horas mais difíceis, ao meu PROFESSOR e ORIENTADOR (FLAVIO EMILIO MONTEIRO CAVALCANTE) pela coragem e empenho assim dedicado a minha pessoa e por ter acreditado no fim desse projeto e, por fim, a todos amigos e amigas que me deram força e incentivo para finalizar mais uma etapa da minha vida.

Dedico esta monografia, a Deus, a meus pais, familiares, amigos e a todos que colaboraram para o término dessa jornada e meu orientador pelo acolhimento e incentivo.

FARN

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a conclusão deste trabalho acadêmico, especialmente a DEUS por conceder-me o dom da vida, aos meus PAIS (PAULO AMARO E MARIA NEIDE COSTA AMARO) por participarem intensamente da minha educação, ao meu irmão (PAULO MARCIO COSTA AMARO) pela contribuição nas horas mais difíceis, ao meu PROFESSOR e ORIENTADOR (FLÁVIO EMÍLIO MONTEIRO CAVALCANTE) pela coragem e empenho assim dedicado a minha pessoa e por ter acreditado no fim desse projeto e, por fim, a todos amigos e amigas que me deram força o suficiente para finalizar mais uma etapa da minha vida.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento.

RESUMO

The research considers to identify the entrance of new competitors in the sector of
A pesquisa propõe identificar a entrada de novos concorrentes no setor de automóveis seminovos, investigar o potencial de barganha dos compradores de automóveis seminovos, avaliar o risco de substituição do automóvel seminovo, analisar o poder de negociação dos empresários do setor em estudo e saber o que tem de melhor e o que tem de pior neste ramo. Tendo, assim, como objetivo geral, analisar o setor varejista de automóveis seminovos na cidade do Natal/RN, focando as lojas sindicalizadas. O tipo de estudo escolhido quanto ao seu objetivo será baseado em uma pesquisa qualitativa de âmbito exploratória descritiva é um tipo de pesquisa que disponibiliza para o entrevistador dados sobre as características do setor. O levantamento dos dados foi feito por meio de entrevistas com uma amostra de 7 empresários do ramo. Os resultados demonstraram que a concorrência entre eles só tem a aumentar e o nível, que ainda hoje ainda é médio. Os entrevistados passaram a informação mostrando que o cliente está bem mais exigente e vulnerável buscando pesquisar preços, a qualidade do produto e uma garantia do que está sendo oferecido. Responderam, ainda, que o atendimento é um ponto muito fraco que precisa melhorar neste ramo e os concorrentes irregulares são empecilhos do setor. Conclui-se que o setor varejista de automóveis seminovos de Natal mostrou um segmento com muito capital, empresários sem nenhum conceito básico de planejamento ou estratégia. Recomenda-se uma maior organização do setor junto ao sindicato proporcionaria a realização de oficinas de vendas, relações humanas e elaboração de metas de lucratividade, marketing, para o setor.

Palavras chave: Estratégia. Planejamento.

ABSTRACT

The research considers to identify the entrance of new competitors in the sector of new automobiles, to investigate the potential of bargain of the purchasers of new automobiles, to evaluate the risk of substitution of the new automobile, to analyze the power of negotiation of the entrepreneurs of the sector in study and to know what it has of more good and what it has of more worse in this branch. Having, thus, as objective generality, to analyze the retail sector of new automobiles in the city of the Natal/RN, being focando the unionized store. The type of chosen study how much to its objective it will be based on a qualitative research of descriptive exploratória scope is a type of research that disponibiliza for the interviewer given on the characteristics of the sector. The survey of the data was made by means of interviews with a sample of 7 entrepreneurs of the branch. The results had demonstrated that the competition between them only has to increase and the level, that still today still is average. The interviewed ones had passed the information showing that the customer is well more demanding and vulnerable searching to search prices, the product quality and a guarantee of that is being offered. They had answered, still, that the attendance is a very weak point that it needs to improve in this branch and the irregular competitors are empecilhos of the sector. It is concluded that the retail sector of new automobiles of Christmas showed a segment with very capital, entrepreneurs without no basic concept of planning or strategy. A bigger organization of the together sector to the union sends regards would provide the accomplishment of workshops of vendas, relations human beings and elaboration of profitability goals, marketing, for the sector.

Keywords: Strategy. Planning.

3	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	33
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4	TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	34
1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo geral.....	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
2	ESTRATÉGIA: FUNDAMENTOS E PLANEJAMENTO.....	15
2.1	O QUE É ESTRATÉGIA?.....	15
2.2	TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	17
2.2.1	Estratégia de sobrevivência.....	18
2.2.2	Estratégia de manutenção.....	18
2.2.3	Estratégia de crescimento.....	19
2.2.4	Estratégia de desenvolvimento.....	20
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.4	ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	23
2.4.1	Etapa 1 – Execução de uma análise do ambiente.....	23
2.4.2	Etapa 2 – Estabelecimento de uma diretriz organizacional.....	24
2.4.3	Etapa 3 – Formulação de uma estratégia organizacional.....	25
2.4.4	Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional.....	25
2.4.5	Etapa 5 – Controle estratégico.....	26
2.5	MODELO DE MICHAEL PORTER: AS 5 (CINCO) FORÇAS COMPETITIVAS.....	27
2.5.1	Ameaça de entrada.....	28
2.5.2	Fornecedores poderosos.....	29
2.5.3	Compradores poderosos.....	30
2.5.4	Produtos ou serviços substituídos.....	31
2.5.5	Manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.....	31

3	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	33
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4	TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE.....	41

Diante do exposto, diante das necessidades que envolvem o setor varejista de veículos novos, desenvolver uma pesquisa sobre este setor é imprescindível para o desenvolvimento dos processos que regem as empresas componentes deste setor, que carecem de ações estratégicas para o melhor desempenho de seus serviços.

No segmento de revendedores de automóveis seminovos, a competição entre as empresas é muito acirrada. De maneira que, o risco de substituição de veículos é muito alto. Considerando isso, há a necessidade de desenvolver pesquisas de mercado para conhecer o comportamento dos clientes e a satisfação com os serviços oferecidos, a fim de estabelecer uma marca diferenciada.

Nessa perspectiva, o referido trabalho buscou analisar o nível de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos pelos revendedores de veículos seminovos, o potencial de barganha dos compradores, avaliando o risco de substituição de veículos usados, bem como analisar a força de negociação sob o aspecto da concorrência e a satisfação com os serviços oferecidos pelos revendedores de veículos seminovos.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Em função do crescimento desordenado do setor varejista de veículos novos, desenvolver uma pesquisa sobre este setor é imprescindível para o desenvolvimento dos processos que regem as empresas componentes deste setor, que carecem de ações estratégicas para o melhor desempenho de seus serviços.

Desenvolver uma pesquisa de mercado para conhecer o comportamento dos clientes e a satisfação com os serviços oferecidos, a fim de estabelecer uma marca diferenciada.

1 INTRODUÇÃO

FARN

O presente trabalho realizou-se no setor varejista de automóveis seminovos da cidade do Natal/RN, uma vez que é expressivo o número de lojas na capital. Buscar a melhoria e apontar pontos positivos e negativos deste ramo de atuação é de suma importância, **na medida em que a concorrência é acirrada, bem como o número de ofertas de automóveis novos com maleáveis opções de aquisição são oferecidas para captar clientes.**

Diante do exposto, atento às necessidades que envolvem o setor varejista de automóveis seminovos, desenvolver uma pesquisa sobre este setor é imprescindível para o desenvolvimento dos processos que regem as empresas componentes deste setor, que carecem de ações estratégicas para o melhor desempenho de seus serviços.

No segmento de revendedores de automóveis seminovos, a competição entre os empresários deste setor é implacável, de maneira que, o risco de substituição do produto é de alto índice. **Considerando isso, há a necessidade de desenvolver estratégias que garantam a fidelização dos clientes, e a consolidação dos revendedores no ramo, estabelecendo uma marca reconhecida.**

Nessa perspectiva, o referido trabalho buscou entender o nível de competição entre os revendedores de automóveis, o potencial de barganha dos compradores, avaliando o risco de substituição do automóvel usado, bem como analisar a força de negociação dos empresários e a classificação da concorrência entre os investidores do ramo; são objetivos do trabalho acadêmico apresentado.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Em função do crescimento desorganizado do setor varejista de automóveis seminovos, encontramos como causa principal do objeto de estudo, a falta de planejamento estratégico que envolve o setor em questão.

Desenvolver uma missão dentro da empresa, expor objetivos a serem alcançados, estabelecer os procedimentos que devem ser seguidos, esclarecer

das revendas, alto capital investido na empresa, devido ao produto comercializado ter um valor expressivo e a maioria de empresas serem sólidas com muito tempo de mercado e familiares, tendo como problemática: **Qual a visão do setor varejistas de automóveis seminovos em Natal/RN em relação a concorrência, mercado consumidor e negociação?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o setor varejista de automóveis seminovos na cidade do Natal/RN, focando as revendas sindicalizadas, num total de 7 (sete) lojas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o risco de entrada de novos concorrentes;
- Investigar o potencial de barganha dos compradores de automóveis seminovos;
- Avaliar o risco de substituição do automóvel seminovo diante do mercado consumidor;
- Analisar o poder de negociação dos empresários do setor em estudo;
- Classificar o nível de concorrência entre os empresários do setor de revendas de automóveis seminovos.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema para realização desta pesquisa foi baseada na existência de pontos fortes e pontos fracos, no setor varejista de automóveis da cidade do Natal/RN, principalmente as lojas sindicalizadas, tendo a importância de melhorar os procedimentos dessas empresas e otimizar seus lucros após esse estudo acadêmico. É de fundamental relevância um estudo como esse, onde, só comprovará as oportunidades de melhoria existentes nas empresas e fará com que apareçam outros trabalhos.

Toda melhoria é de fundamental para qualquer empresa, ou seja, atender as necessidades dos clientes - que buscam excelência nos serviços e formar uma sintonia entre cliente-empresa é sempre imprescindível.

A oportunidade cedida a nós Alunos é ímpar, por estar propondo melhorias ou comprovar atos e fatos ocorridos nas empresas. Nessa medida, a viabilidade da pesquisa corresponde a uma breve consultoria ao setor, que tanto necessita de ajustes e implantações de melhorias.

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Ao retomarmos a história, a estratégia, em sentido literal, significa "a arte do general". A palavra estratégia, de acordo com o dicionário Aurélio (2004), é "2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos". Diante dos significados apresentados, palavras como arte, meio e objetivos estão presentes na definição de estratégia, em sentido amplo, bem como nos diversos outros conceitos, que se apropriam dessa palavra em sua

2 REVISÃO DA LITERATURA

ESTRATÉGIA: FUNDAMENTOS E PLANEJAMENTO

A estratégia, na administração de empresas, tem sido um dos aspectos fundamentais para o crescimento de um empreendimento. Esse crescimento de empresas acompanha um processo mais amplo que Porter (1999) denominou de globalização dos mercados. Nesse contexto, as empresas devem se flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. Daí, a finalidade da estratégia na administração de uma empresa.

Na verdade, a estratégia diz respeito ao modo como a empresa está organizada, seu campo de atuação, a previsão de que meio serão utilizados para alcançar as metas da empresa. De acordo com Oliveira (1999, p.174), "a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto ao movimento em si".

A essência da estratégia, segundo Porter (1999, p.63), "consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais". Vê-se, assim, que a estratégia tem uma finalidade mercadológica evidente e, em razão disso, faz-se necessário que se discuta o tem, enfatizando os aspectos como conceitos, classificações, elementos etc.

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Ao remetermos a história, a *estratégia*, em sentido literal, significa "a arte do general". A palavra estratégia, de acordo com o dicionário Aurélio (2004), é "2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos". Diante dos significados apresentados, palavras como *arte*, *meio* e *objetivos* estão presentes na definição de estratégia, em sentido amplo, bem como nos diversos outros conceitos, que se apropriam dessa palavra em sua

ciência.

No âmbito da ciência da Administração, estratégia se refere a "um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente" (OLIVEIRA, 1999, p.1999). No conceito acima, observa-se a ênfase numa maneira diferenciada de agir na empresa, para se alcançar objetivos.

Oliveira, ainda, elenca outras definições para o termo estratégia na administração. Para Andrews (1971, p.28 apud OLIVEIRA, 1999, p.177), definição "é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser". O conceito de Andrews inclui na definição da palavra, a importância de diretrizes e planejamento, além da necessidade de se conhecer a empresa.

Já Ohmae (1985, p.42 citado por OLIVEIRA, 1999, p.177) conceituou a estratégia como "modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes". Nessa idéia, o autor ressalta a concorrência e satisfação do cliente, como elementos principais no delineamento de estratégias.

Na abordagem sobre o tema, Certo e Peter (1993) consideram que a estratégia é "um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente" (CERTO e PETER, 1993, p.6). Esse processo contínuo, na visão dos autores, deve ser um movimento existente em todos os setores da empresa, muito embora não aconteça numa mesma intensidade ou na mesma época.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) pontuam que "estratégia refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Na perspectiva dos autores, a estratégia pode ser encarada sob três planos: a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e, o controle estratégico. Assim, a partir desses três elementos a estratégia é desenvolvida, posta em prática e, sobretudo, adequada aos resultados desejados (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Por último, Porter esclarece que estratégia "é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades" (PORTER, 1999, p.63).

Partindo dessa premissa, a estratégia é um meio que proporcionar uma posição confortável da empresa diante das demais empresas, devido a uma série de atividades diferenciadas do ramo.

Diante das definições apresentadas à luz de teóricos dessa vertente da administração, vê-se que cada autor conceitua de acordo com a sua visão teórica sobre o tema, porém, tais conceitos se coadunam, considerando palavras como planejamento, ação, objetivos, desafios, concorrência são idéias centrais e, comuns a todas as definições de estratégias apresentadas.

As estratégias determinam, conforme Milles (1993 apud OLIVEIRA, 1999, p.174), a necessidade da estrutura organizacional em termos de qualificação; estrutura de pessoas; sistemas; estilo administrativo; e, valores comuns. Entretanto,

Uma empresa pode não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas seguramente tem um papel estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1999, p.180).

2.2.2 Estratégia de manutenção

Isto indica que, ainda que a empresa não possua estratégias formalmente delimitadas e, funcionem sem a consciência de sua missão empresarial e dos objetivos a serem alcançados em longo prazo, é de suma importância que se trace um plano estratégico, que garanta o sucesso da organização empresarial.

2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. No entanto, essas estratégias, segundo Oliveira (1999) podem ser combinadas de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis, e as utilizando-as no momento certo.

Os tipos de estratégias são eles:

2.2.1 Estratégia de sobrevivência

A estratégia de sobrevivência é adotada quando o ambiente organizacional e a empresa apresentam uma situação inadequada ou perspectiva caótica (alto índice de pontos fracos e ameaças externas). Conforme Oliveira (1999, p.181), "numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas".

Trata-se de uma estratégia de "choque", que se refere a *redução de custos* (consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir) e os *desinvestimento* (quando a empresa deixa de investir na fabricação de determinado produto, por exemplo). E, por último, tem-se a *liquidação de negócio* (usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio).

2.2.2 Estratégia de manutenção

Esse tipo de estratégia, em regra, é utilizado em um determinado ambiente que esteja sendo ameaçado, embora possua pontos fortes. Desse modo, a estratégia de manutenção se refere a sedimentar os pontos fortes e, minimizar os pontos fracos. Assim, de acordo com Oliveira (1999, p.182), "a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tornar uma atitude defensiva diante das ameaças".

Oliveira (1999) apresenta a estratégia de manutenção em três formas:

- a) Estratégia de estabilidade - a estratégia procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou o seu retorno em caso de perda;
- b) Estratégia de nicho - a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando os seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas;
- c) Estratégia de especialização - a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços

2.2.4 Estratégia de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

2.2.3 Estratégia de crescimento

Nesse caso, deve-se considerar que existe um ambiente que "está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa" (OLIVEIRA, 1999, p. 183). É nessa situação que acontece, muitas vezes, o lançamento de novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

Oliveira (1999) elenca algumas estratégias de crescimento, quais sejam:

- a) Estratégia de inovação - a empresa está sempre tentando antecipar-se aos seus concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. Consiste também no desenvolvimento de novas tecnologias;
- b) Estratégia de internacionalização é uma estratégia eficaz para grandes empresas, que estende suas atividades para fora do país de origem;
- c) Estratégia de Joint Venture - é utilizada quando a empresa se adentra em um novo mercado, pelo qual duas empresas se associam para produzir um produto. A exemplo disso, é quando se associa tecnologia de um, com o capital de outro.
- d) Estratégia de expansão - é conveniente quando se aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte. Essa expansão deve ser planejada, e cuidar para que a expansão de sua empresa não coincida com a expansão de outras empresas da indústria.

2.2.4 Estratégia de desenvolvimento

Na concepção de Certo e Peter (1993), "administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um

Para esse tipo de estratégia, predomina-se, na empresa, pontos fortes e de oportunidades. Oliveira (1999, p.184) ressalta que "o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina".

Percebe-se que o desenvolvimento acima mencionado se refere tanto aos fatores externos, quanto aos fatores internos. Para Oliveira (1999), a combinação desses dois fatores permite ao executivo construir novos negócios no mercado. Nesse contexto, o desenvolvimento pode ser: desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produtos ou serviços; desenvolvimento financeiro; desenvolvimento de capacidades; e, desenvolvimento de estabilidade.

Cabe frisar, que existem outras estratégias que são específicas de algumas empresas. Cabe ao administrador, conhecendo a sua empresa, estabelecer que tipo de estratégia é eficaz na sua empresa. Além disso, as estratégias apresentadas não são estanques e, podem ser combinadas ou articuladas, na medida da necessidade da organização empresarial.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A administração estratégica, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), "consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente". Nessa medida, administrar de modo estratégico é gerenciar a empresa de modo a conduzi-la, na persecução dos objetivos e metas traçados.

Cabe frisar que "administração estratégica é um processo contínuo. Uma vez que a estratégia seja implementada, geralmente irá requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modifique" (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p.44). Por essa razão, a administração estratégica deve ser sempre examinada à luz das inúmeras modificações que ocorrem externamente e

internamente à empresa, adaptando-se.

Na concepção de Certo e Peter (1993), "administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente" (CERTO e PETER, 1993, p.6). É, portando, uma expressão de significação no ambiente da empresa, que deve ocorrer continuamente, de modo integrado.

Para os autores, essa definição de administração estratégica implica em duas etapas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento de diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico (CERTO e PETER, 1993).

Percebe-se que o papel do administrador, numa administração estratégica envolve diversos aspectos, sejam eles: filosófico, político, estrutural, financeiro, pessoal e de informação. Trata-se de uma administração que se volta para todos os âmbitos da empresa, para que a conhecendo, o administrador possa definir metas globais na empresa, bem como para os setores específicos da organização, mas de forma integrada.

Porter (1999) atribui a administração estratégica de uma empresa à liderança. Para o autor:

a gerência geral é mais do que a simples administração de funções individuais. O seu cerne é a estratégia: a definição e a divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício de opções excludentes e o desenvolvimento da compatibilidade entre as atividades (PORTER, 1999, p.80).

O líder deve proporcionar a disciplina para as decisões relativa às mudanças setoriais e as necessidades dos clientes a que a empresa responderá, ao mesmo tempo que evita a dispersão organizacional e assegura a diferenciação (1999, p.80).

Diante do exposto, pode-se perceber que a definição dos objetivos a serem seguidos pela empresa é um fator imprescindível para a administração estratégica. Ademais, o líder é o mediador entre as mudanças necessárias nos setores da empresa e, as necessidades dos clientes. Tudo isso, visando melhorar a qualidade e a lucratividade, ambas, como consequência da satisfação dos clientes.

Por seu turno, o planejamento estratégico é "conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela

empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente" (OLIVEIRA, 1999, p.46). Segundo o autor, o planejamento estratégico diz respeito a formulação de objetivos e seleção de cursos de ação a serem seguidos para alcançar as metas.

Oliveira (1999) afirma, ainda, que através do planejamento estratégico, a empresa pode detectar, conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas; e, ter um efetivo plano de trabalho. Assim, o planejamento estratégico é um projeto formulado pela organização, com a finalidade de enumerar as metas e, formular os meios e ações, pelos quais se conseguirá atingi-los.

Para a elaboração do planejamento estratégico, Oliveira (1999) pontua que existem três dimensões: delineamento, elaboração e implementação.

o delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo (OLIVEIRA, 1999. p.62).

Esses três elementos fazem parte da metodologia de elaboração de um planejamento estratégico e, apresentam em seus conteúdos, o que a empresa pode fazer, o que é capaz de fazer, a partir de sua capacidade e competência, o que falta à empresa na visão pessoal e do grupo e, a observância às restrições sociais e éticas, pela empresa.

Para Philip Kotler (1975 apud ALDAY, 2000, p.10-II), "o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente". Vê-se, portanto, que é essencial conhecer a organização e especificar quais os objetos almejados e, quais deficiências devem ser superadas para tanto.

Certo e Peter (1993) ressaltam que no planejamento estratégico, análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Para Certo e Peter

(1993, p.38). "O principal propósito desse tipo de análise do ambiente é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento e ligando o planejamento corporativo divisional (CERTO e PETER, 1993, p. 40).

Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido.

Como se pode ver, os autores acima mencionados vinculam o planejamento estratégico ao ambiente organizacional. Além disso, com o planejamento estratégico acontece, primeiramente na administração da empresa e em níveis gerenciais, pois a partir desse grupo, as estratégias tornam-se conhecidas, aos demais grupos, no interior da empresa.

Diante dos conceitos apresentados sobre administração estratégica e planejamento estratégico vê-se que possuem significações diferentes, sendo o planejamento parte integrante da administração estratégica. Numa conclusão sobre esses dois processos, Alday (2000) pontua a importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, colocando como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

2.4 ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

2.4.1 Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Para Certo e Peter

(1993, p.38), "o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas".

Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

Certo e Peter (1993, p.39), expõem que o propósito da análise de ambiente é "avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequada mente e aumentar o sucesso organizacional". Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

2.4.2 Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Essa meta ou missão organizacional é "a proposta para a qual, ou a razão para qual, uma organização existe (...) a missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional" (CERTO e PETER 1993, p.76).

A missão organizacional é importante vez que possibilita: a concentração do esforço das pessoas para uma direção comum; ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização; e, atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, a definição de um objetivo organizacional adequado é "aquele que ref1ita o ambiente organizacional e, através disso, aumente a probabilidade de sobrevivência da organização ao longo prazo" (bis in idem, 1993, p.93).

2.4.3 Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como "um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos" (CERTO e PETER, 1993, p.17). Então, formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência.

Além disso, "as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa". Essas estratégias devem ser selecionadas e desenvolvidas, e, viabilizadas a partir daqueles que estão na alta administração. Estes tomarão decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócio da organização e quantos recursos serão alocados para os fins.

Dentre as estratégias que podem ser formuladas, uma delas diz respeito às estratégias de negócio, que denomina-se "a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios" (CERTO e PETER, 1993, p.133). Sobre tal abordagem, a "análise competitiva" de Michael Porter constitui-se como útil e, será discutido posteriormente.

2.4.4 Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional

Nesta quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente, que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Para Wright, Kroll e Parnell:

A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais delas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa. (2000, p. 267, grifas nossos).

Em relação à estratégia organizacional, o administrador deve analisar a compatibilidade da estrutura com características da empresa (perfil empresarial, estratégia negocial, necessidade de coordenação, agrupamento de atividades etc). Já sobre as variáveis liderança, poder e cultura organizacional, são elementos relevantes para a implementação da estratégia organizacional.

Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

2.4.5 Etapa 5 - Controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.339) revelam que "controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos".

O controle estratégico se difere com controle orçamentário, haja vista que consiste em um tempo longo. A mensuração do controle estratégico é qualitativa e quantitativa, concentrando-se internamente e externamente, na empresa. Ademais, a ação corretiva é contínua.

Cabe frisar, ainda, que é finalidade também do controle estratégico é:

Avaliar uma estratégia de negócio em termos de sua validade e realidade, comparando-a com as metas corporativas, disponibilidade de recursos e as estruturas estratégica geral C...). Garantir que o gerente geral de divisão saiba que o presidente sabe que o gerente geral conhece o negócio (CERTO e PETER, 2000, p.199).

Percebe-se que o controle estratégico avalia os diversos âmbitos da estratégia, comparando as metas estabelecidas e os avanços realizados. É o momento de reflexão acerca das etapas anteriores do planejamento estratégico e,

de possíveis redimensionamentos nas diretrizes traçadas.

2.5 MODELO DE MICHAEL PORTER: AS 5 (CINCO) FORÇAS COMPETITIVAS

Porter (1999) apresenta as forças competitivas na formulação das estratégias. No entanto, antes tudo, o autor chama a atenção para a competição, pois para Porter (1999) a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Segundo o autor, essas forças são: o setor (as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes); ameaças de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substituídos; e, poder de negociação dos clientes.

De acordo com essas cinco forças, Porter 1999, delineou o seguinte diagrama:

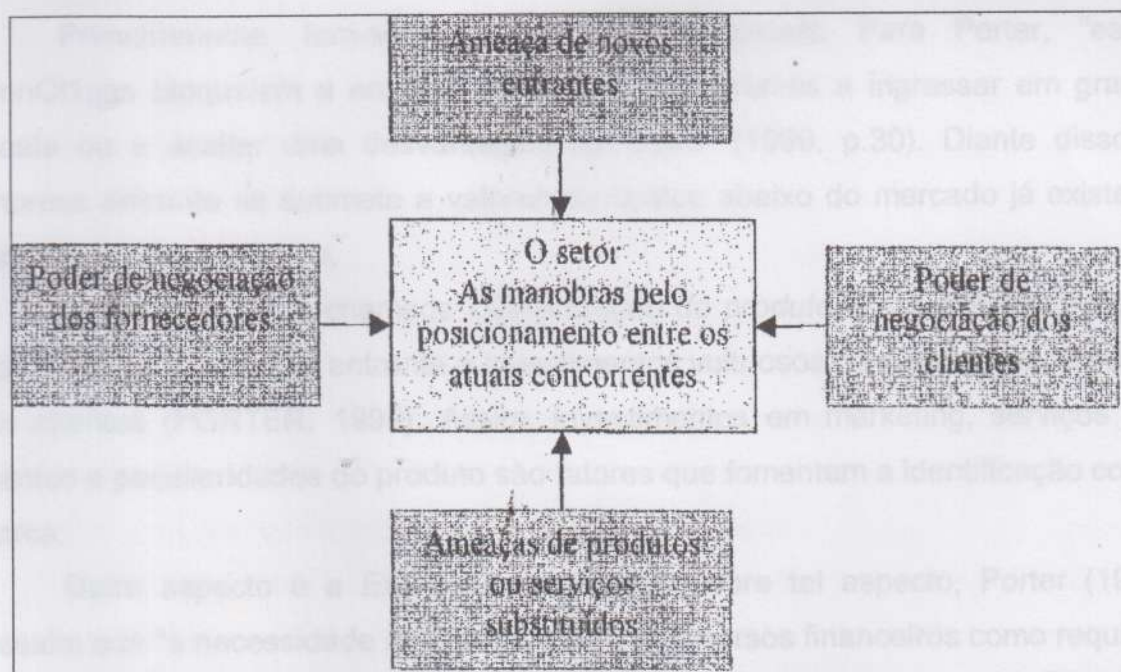


Figura 01: diagrama adaptado do modelo de Michael Porter (1999, p.28) - Forças que governam a competição num setor.

Assim, "os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos idiossincráticos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor" (PORTER, 1999, p.27). Por tal razão, os aspectos mencionados merecem análise numa formulação de um plano estratégico, ou tão somente, para se entender como o mercado competitivo se constitui. Essas forças competitivas, na visão de Porter (1999), "determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia" (1999, p.29).

A seguir propõe-se uma análise das forças competitivas representadas no diagrama da figura 01:

2.5.1 Ameaça de entrada

A ameaça de novos entrantes no mercado acompanha sempre novas capacidades, maior participação no mercado e, sobretudo, recursos significativos. Para essa entrada no mercado, Porter (1999) enumera 6 (seis) sustentáculos, que barram essa entrada:

Primeiramente, tem-se a *Economias de escala*. Para Porter, "essas economias bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo" (1999, p.30). Diante disso, a empresa entrante se submete a valores de custos abaixo do mercado já existente como forma de manter-se.

Em segundo, é a chamada *Diferenciação do produto*. Essa diferenciação do produto força a empresa entrante a investimentos vultuosos para superar a lealdade dos clientes (PORTER, 1999). Assim, investimentos em marketing, serviços aos clientes e peculiaridades do produto são fatores que fomentam a identificação com a marca;

Outro aspecto é a *Exigência de capital*. Sobre tal aspecto, Porter (1999) ressalta que "a necessidade de investir vultuosos recursos financeiros como requisito para a competição também representa uma barreira de entrada" (PORTER, 1999, p.30). Além disso, essa necessidade de capital envolve recursos destinados a propagandas, instalações físicas, crédito aos clientes, estoques e, possíveis prejuízos iniciais.

Em seguida, uma das barreiras dos novos participantes é a *Desvantagem de custo, independentes do tamanho*. As desvantagens que a empresa entrante enfrenta está relacionada a pouca aprendizagem do setor, a falta de tecnologia exclusiva, o acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preço anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável (PORTER, 1999).

O quinto aspecto é o Acesso a canais de distribuição. Porter afirma que "quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes mais difícil será a entrada no setor" (PORTER, 1999, p.31). Assim, constitui-se de uma dificuldade presente às empresas iniciantes do mercado, pois é a conquista do mercado, diante de empresas experientes com lugar no mercado.

Por último, a Política governamental diz respeito aos limites impostos pelo governo, por meio de licença prévia e ao acesso de matérias-primas. Essa intervenção do governo, segundo Porter, "desempenha um importante papel indireto, influenciando as barreiras de entrada através de controles como norma de poluição da água e do ar e normas de segurança do trabalho" (PORTER, 1999, p.31).

2.5.2 Fornecedores poderosos

Num mercado competitivo, os fornecedores se constituem um risco à concorrência. Certo e Peter (1993, p.134) pontuam que oferecem risco "por poderem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade". Assim, os fornecedores podem enxugar a rentabilidade do setor, quando este não consegue acompanhar os aumentos dos custos nos próprios preços.

Para Porter (1999, p.35), o fornecedor é poderoso quando é dominado por poucas e é mais concentrado do que o setor comprador. Além disso, quando seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança (são custos fixos enfrentados pelo comprador ao roçar de fornecedor) ou o fornecedor não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao set.or.

Outro aspecto que caracteriza fornecedores poderosos é quando

"representam uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores. Daí resulta uma limitação à capacidade do setor de melhorar as condições de compra" (PORTER, 1999, p.35). Por fim, o fornecedor é poderoso quando o setor não é um comprador importante.

2.5.3 Compradores poderosos

No lado oposto aos fornecedores estão os compradores, ou seja, os clientes. Porter (1999) ressalta assim como os fornecedores:

Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros - em detrimento dos lucros do setor (PORTER 1999, p.34).

Certo e Peter (1993) acenam que os compradores forçam os preços para baixo, barganhando melhor qualidade ou mais serviços. Por isso, os compradores através de seu poder de escolha e nível de exigência, buscam um produto e serviço que atenda às suas necessidades e, portanto, põe as empresas em certa instabilidade. Segundo as razões enumeradas por Porter (1999, p. 35-36). Um desses poderes existe devido ao grande volume de compras, principalmente quando essas compras se caracterizam por altos custos elevados.

Outro elemento que contribui para o poder dos compradores é que há uma diversidade de fornecedores, num setor onde os produtos são padronizados ou não diferenciados. Assim, o comprador joga um fornecedor contra o outro. Além disso, é imprescindível o preço, quer dizer, quando o produto comprado compreende a parcela significativa de seus custos, o comprador buscará preço mais favorável, porém, se o produto obtido constitui-se de pequenas frações dos custos, o comprador será menos sensível ao preço (PORTER, 1999).

Ainda pode-se citar o poder de compra, pois se "seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras" (PORTER, 1999, p.36). Portanto, o comprador dita, de certa forma o preço no mercado, devido

o seu poder de barganha. No setor, se constitui de:

Em suma, diante dos fornecedores e compradores, Porter (1999) propõe uma ação estratégica, que "a empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa" (1999, p.37).

2.5.4 Produtos ou serviços substituídos

Os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor, devido ao limite imposto aos preços. Porter ressalta que:

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade (1999, p.38).

Com a entrada de novos produtos substitutos, o setor se vê obrigado a limitar o potencial de lucro do setor. Acontece que, com o surgimento dos produtos substitutos, se não melhora a qualidade do produto, repercute nos lucros do setor, que sofrerá no crescimento.

Num setor competitivo, quando se têm produtos substitutos há um desempenho relativo de preço de substitutos, custos de mudanças e, a tendência do comprador em substituir.

2.5.5 Manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes

Essa última força, determinada por Porter, é analisada a rivalidade entre os concorrentes existentes, a partir da competição do preço, introdução dos produtos e combates publicitários. Essa rivalidade, conforme Porter (1999, p.39) presente entre

os concorrentes já existentes no setor, se constitui de:

3.1. TIPO DE Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder; O crescimento do setor é lento; O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combate contra os ataques dos demais contendores aos clientes; Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços; Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos; As barreiras de saída são altas; e, os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de "personalidades". Têm idéias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros. (Porter, 1999, p.39).

Certo e Peter (1993, p.13 6), ao tratar sobre as cinco forças de Porter, enfatizam que "este é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar clientes umas das outras". É, portanto, uma das forças competitivas que determina o equilíbrio do setor.

Num plano estratégico, ao se constatar essas como forças competitivas influenciadoras do setor, o administrador deve traçá-la de modo a minimizar esses efeitos e, garantir o crescimento de sua empresa. Pensando nas cinco forças, Porter (1999) propõe que tais forças competitivas devem moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios. É esse tipo de tragédia que norteará o referido trabalho, estabelecendo a partir das cinco forças competitivas de Porter, o norte para o objeto de estudo.

3 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de estudo escolhido quanto ao seu objetivo será baseado em uma pesquisa qualitativa de âmbito exploratória descritiva e é um tipo de pesquisa que disponibiliza para o entrevistador dados sobre as características do setor. É exploratório, pois “essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e, análise de exemplos que estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967, p.63 apud GIL, 2002, p.41).

Lakatos e Marconi (2001, p.187), definem que as perguntas descritivas “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves”

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo significa “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.223). Já a amostra, segundo Lakatos e Marconi (2001, p.223), é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A área de abrangência escolhida para o desenvolvimento da pesquisa serão as lojas de automóveis seminovos em toda Natal, onde a amostra escolhida foram as 7 (sete) revendas sindicalizadas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na técnica de coleta de dados escolhida na pesquisa, temos como única forma a Entrevista composta com 5 (cinco) perguntas abertas, onde promove para o entrevistador uma descrição completa da empresa através do contato direto com proprietário, que responderam as perguntas formuladas.

A entrevista apresenta vantagens no tocante ao contato direto com a pessoa entrevistada; ao formulário padrão para o desenvolvimento da entrevista; e, a liberdade de feedback. Por outro lado, as entrevistas apresentam desvantagens uma vez que constitui-se de respostas abertas; podem acontecer respostas fraudadas; o processo demorado.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Avaliando os objetivos da pesquisa é importante ressaltar que a interpretação dos dados torna-se o ponto principal do trabalho. O referido estudo optou pela análise qualitativa que, conforme assinala Castro (1981, p. 75), **“é a interpretação, o processo de desvendar a realidade que conta, não a complicação do modelo estatístico”**.

Trata-se de uma avaliação do conteúdo das respostas fazendo comparações entre as respostas. Ou seja, confrontando as descrições dos entrevistados, com o referencial teórico proposto. No referido trabalho, o referencial abordado foi as 5 forças competitivas de Porter.

FARN

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a aplicação das entrevistas à determinada no estudo, pode-se vislumbrar algumas considerações acerca do mercado de varejo de automóveis seminovos, que são importantes de serem apresentadas. As entrevistas permitiram identificar aspectos que carecem de atenção por parte dos empresários do ramo, bem como elementos que, na visão dos lojistas, incrementariam as vendas do setor. São elas:

No mercado de varejo de automóveis é fácil ou difícil entrarem novos concorrentes? Porquê?

Diante da pergunta acima, a maioria dos entrevistados respondeu que é fácil a entrada de novos concorrentes, pela grande facilidade de crédito liberado pelos bancos aos lojistas, fazendo alianças com os bancos os empresários elevam seu capital de giro, fundamentando assim a resposta dessa pergunta.

A fácil abertura de empresas nesse segmento também aumenta muito a concorrência e ao mesmo tempo faz com o que a qualidade e o atendimento das empresas melhore cada vez mais, com a abertura de mais empresas neste ramo o mercado tende a ficar mais e mais acirrado, ou seja, competitivo para os olhos do consumidor.

Já outros responderam por outra linha de pensamento, acham que basta possuir capital que é fácil entrar, onde se encontra o fechamento precoce de empresas que não possuem experiência no varejo de seminovos, esses iniciantes acham que possuir o capital é o mesmo que obter a prática de estar no dia a dia de um varejista de seminovos.

Qual o risco do cliente deixar de comprar em uma loja de seminovos para fazer negócios com: particulares, concessionárias e feirões. Porquê?

Nesse contexto, houve unanimidade no que diz respeito a compra de um seminovo com particulares, pois o cliente perde a garantia do produto, melhor afirmando, não obtém nenhuma garantia pois não fica firmado nenhum acordo comercial entre as partes.

Com as concessionárias, a maioria respondeu que o cliente sofre com as taxas que os bancos utilizam para os financiamentos realizados, assim deixando o cliente insatisfeito.

Nos feirões, o feedback mostrou que o risco que o cliente corre comprando com os participantes de feirão é nenhum pois que compõe esse segmento são os próprios revendedores de seminovos.

Como você avalia o particular como fornecedor e como cliente?

A maioria dos entrevistados respondeu que como fornecedor o particular está bem mais informado e hoje obtém muito mais informação do que antes, ou seja, para vender o automóvel seminovo para o lojista, ele procura e pesquisa antes de receber a primeira proposta. Como cliente, os entrevistados passaram a informação mostrando que o cliente está bem mais exigente e vulnerável buscando pesquisar preços, a qualidade do produto e uma garantia do que está sendo oferecido.

Classifique qual a intensidade da rivalidade entre os empresários do setor em: alto, médio ou baixo. porquê?

A grande parte dos entrevistados da pesquisa responderam que é média a intensidade da rivalidade entre eles, devido ao aumento das empresas desse ramo em outros estados fazendo com o que os mesmos se unam; também podemos dizer

que hoje em dia está acontecendo uma espécie de negociação ganha-ganha estabelecendo uma relação mais amena entre eles e a percepção dos empresários do setor no contexto de hoje facilita muito na desenvoltura dos negócios.

O que tem de melhor e o que tem de pior no segmento de varejo de automóveis seminovos de natal?

A facilidade de vender o veículo, as opções de escolha por parte do cliente, a oferta de bons produtos, a liquidez do produto e o ponto máximo, o lucro, foi o feedback mais preciso diante do que tem de melhor no segmento de varejo de automóveis seminovos de Natal. Já no que tem de pior desse ramo temos como respostas as seguintes afirmações: "o atendimento é um ponto muito fraco que precisa melhorar neste ramo e os concorrentes irregulares são empecilhos do setor" (sic).

A análise realizada no setor varejista de automóveis seminovos de Natal mostrou um segmento com muito capital, empresários sem nenhum conceito básico de planejamento de estratégia, uma concorrência relativamente alta e ao mesmo tempo desigual e além de tudo, um ponto que precisa urgentemente melhorar, o atendimento de péssima qualidade.

Temos como recomendações para o setor, um treinamento para as equipes de trabalho das empresas, principalmente no quesito atendimento. Na verdade, uma melhor organização do setor junto ao sindicato proporcionaria a realização de eventos de vendas, relações humanas e elaboração de metas de produtividade, etc. para o setor.

Outro ponto é aumentar as fiscalizações por parte dos órgãos reguladores na parte da concorrência irregular e reavaliar os conceitos dos empresários. É pertinente que o setor varejista investigue e estabeleça regras em relação à

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada no setor varejista de automóveis seminovos da cidade do Natal, possibilitou uma nova visão do segmento em estudo e uma análise mais aprofundada do ambiente competitivo do setor.

Foi identificado o risco de entrada de novos concorrentes onde se viu que a facilidade de abertura dessas empresas faz-se aumentar a concorrência desleal devido aos investimentos que os bancos proporcionam para os lojistas. Realizou-se uma investigação diante do potencial de barganha dos compradores de automóveis seminovos chegando a ponto de confirmarmos que é baixo diante do lojista, ou seja, através dos bancos a negociação é bem maior.

Foi avaliado o risco de substituição do automóvel seminovo por outros produtos ou serviços sendo através da concessionária (seu maior concorrente) o ponto que precisa ser batido pelos lojistas; uma análise foi realizada sobre o poder de negociação dos empresários do setor em estudo focando a concorrência e um nível alto de negociação por se tratar de altas transações e, por fim, uma classificação no nível de concorrência entre os proprietários da revendas onde temos como feedback, um nível médio de concorrência, pois hoje em dia, os empresários desse ramo estão cada vez mais buscando uma negociação ganha-ganha.

A análise realizada no setor varejista de automóveis seminovos de Natal mostrou um segmento com muito capital, empresários sem nenhum conceito básico de planejamento ou estratégia, uma concorrência relativamente alta e ao mesmo tempo desleal e além de tudo, um ponto que precisa urgentemente melhoria, o atendimento de péssima qualidade.

Temos como recomendações para o setor, um treinamento para as equipes de trabalho das empresas, principalmente no quesito atendimento. **Na verdade, uma maior organização do setor junto ao sindicato proporcionaria a realização de oficinas de vendas, relações humanas e elaboração de metas de lucratividade, marketing, etc. para o setor.**

Outro ponto é aumentar as fiscalizações por parte dos órgãos reguladores na parte da concorrência irregular e reavaliar os conceitos dos empresários. É pertinente que o setor varejista investigado estabeleçam regras em relação à

concorrência, bem como maior flexibilidade no poder de barganha. Ademais, um trabalho conjunto dos lojistas, impediria as vendas irregulares, a concorrência desleal e a perda de espaço no segmento.

ALDAY, Daniel E. Vitorino. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. IN: Revista FAE, Curitiba, v3, n.2, p.9-18, maio/ago 2000. disponível em: http://www.fae.ufrpr.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae_v3_n2/o_planejamento_estragico.pdf. Acesso em 25 de 2007.

CASTRO, Claudio de Moraes. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1991.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

ES, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djane de Fátima Rabeças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. IN: Revista FAE, Curitiba, v3, n.2, p.9-15. maio/ago 2000. disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae_v3_n2/o_planejamento_estategico_o.pdf. Acesso em 15.06.2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUESTÃO 1

1. O mercado de varejo de automóveis é fácil ou difícil entrar nos mercados?

2. Qual a razão de você querer entrar no mercado de varejo de automóveis para fazer negócios?

QUESTÃO 2

3. Qual a razão de você querer entrar no mercado de varejo de automóveis para fazer negócios?

APÊNDICE

4. Como você se sente em relação ao mercado de varejo de automóveis?

5. Qual a razão de você querer entrar no mercado de varejo de automóveis para fazer negócios?

6. O que você acha que é o maior desafio no mercado de varejo de automóveis?

ENTREVISTA

1) No mercado de varejo de automóveis é fácil ou difícil entrarem novos concorrentes? Porque?

2) Qual o risco do cliente deixar de comprar em uma loja de seminovos para fazer negócios com: Porquê?

a) Particular

b) Concessionárias

c) Feirão

3) Como você avalia o particular como fornecedor e o particular como cliente?

4) Classifique qual a intensidade da rivalidade entre os empresários do setor em: alto, médio ou baixo. Porquê?

5) O que tem de melhor e o que tem de pior no segmento de varejo de automóveis de Natal?
