

Raildo Almeida dos Santos

raildoalmeida@uol.com.br

Mestre em Administração Estratégica pela UNIFACS. Bacharel em Administração de Empresas pela UNIFACS -Universidade Salvador.

Augusto de Oliveira Monteiro

augustomont@uol.com.br

Doutor em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia, em programa conjunto com a Boston University/USA e atuou como pesquisador em Pós-Doutorado em Gestão Estratégica na Université Pierre Mendés France em Grenoble/FR. É Professor Titular da Universidade Salvador - UNIFACS.

Lucas Santos Cerqueira

lucasscerqueira@gmail.com

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS. É professor na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), atuando no Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis ICEAC/FURG.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
- CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 13/janeiro/2017

Aprovado em 02/junho/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NO VAREJO DE AUTOPEÇAS NA CIDADE DE SALVADOR

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o comércio varejista de autopeças na cidade de Salvador, sob os aspectos da importância que o setor vem adquirindo nos últimos anos, das estratégias de negócios que os lojistas vêm utilizando para fazerem frente a este crescimento e expansão do setor. Pode-se concluir que as empresas varejistas de autopeças enfrentaram e estão enfrentando as concessionárias autorizadas com estratégias de comercialização de peças similares, passando por comercializar peças originais também, alianças com fornecedores e treinamento dos seus vendedores, com isso conseguiram superar as concorrentes, e principalmente conquistando clientes que antes eram das concessionárias. Salvador, atualmente possui cerca de 200 lojas varejistas de autopeças com um faturamento estimado em cem milhões de reais/mês, o que revela um setor economicamente bastante representativo em nossa cidade. Existem em torno de 20 empresas que se destacam no setor, e para que isso acontecesse, elas criaram vantagens competitivas, ou seja, fizeram algo melhor do que os outros competidores. Esta pesquisa teve como propósitos também analisar as condições de competitividade vigentes no setor varejista de autopeças de Salvador, identificar as principais estratégias adotadas no setor e avaliar o seu êxito e efeitos sobre o desempenho das principais empresas.

Palavras-chave:

Autopeças. Competitividade. Estratégia. Varejo.

SANTOS, Raildo Almeida dos; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; CERQUEIRA, Lucas Santos. **Estratégia e competitividade no varejo de autopeças na cidade de Salvador.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 4, p. 26 - 46, jun. 2017.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar o comércio varejista de autopeças na cidade de Salvador, sob alguns aspectos: a importância que o setor vem adquirindo nos últimos anos, devido ao crescimento significativo da frota de veículos na cidade de Salvador, onde segundo o DETRAN (2010) trafegam 700 mil veículos nas ruas da cidade. Que estratégias de negócios os lojistas vem utilizando para fazerem frente a este advento tão importante e como estes mesmos lojistas competem e se sobressaem frente às concessionárias autorizadas.

Com o crescimento da frota de veículos nos últimos anos o setor de autopeças passou a ter uma relevância satisfatória para os proprietários de veículos, haja vista que é um segmento que oferece preços mais acessíveis do que as concessionárias autorizadas. Tudo isso mostra a relevância desta pesquisa, pois é discutido um setor economicamente representativo para a cidade e abordados os temas: estratégia, varejo, marketing, emprego, renda, profissionalização e gestão. Outro aspecto que confere relevância a este trabalho é o ineditismo de publicações com este teor específico. Existe uma vasta literatura sobre gestão de varejo, marketing de varejo, porém a bibliografia relacionada ao varejo de autopeças é escassa.

O crescimento da indústria automobilística no Brasil elevou o país para a 5ª posição em produção e compras de carros no mundo, sendo que no ano de 2004 éramos o 10º. Neste mesmo ano o setor representava 15,4% do PIB e em 2009 já representava 19,8% (ANFAVEA 2010). E de 2008 para 2009 a Bahia cresceu 16% no setor, enquanto a média nacional foi de 11,3% (DENATRAN, 2009).

Em Salvador, capital da Bahia, não foi diferente, onde segundo o DETRAN (2010), órgão responsável pelo emplacamento de veículos no estado da Bahia, a frota saltou de 352.000 em 2000 para os atuais 700.000 em 2010. Salienta-se que estes números se referem aos veículos emplacados, pois segundo informações extraoficiais além dos 700 mil, trafegam mais 50 mil veículos pelas ruas de Salvador sem a devida documentação regularizada. Informações também do DETRAN indicam que todos os meses são emplacados cinco mil veículos novos em Salvador. Portanto, houve um crescimento de quase 100% nos últimos 10 anos. No entanto, o número de concessionárias não aumentou na mesma proporção, tampouco o número de lojas de autopeças (SEBRAE, 2008).

Com todo este crescimento no número de veículos trafegando na cidade de Salvador, era esperado que o comércio varejista de autopeças, incluindo concessionárias e lojas independentes, mesmo não crescendo quantitativamente, se sobressaísse qualitativamente. E foi justamente o que aconteceu, sendo que as lojas independentes souberam aproveitar este “boom” com mais afinco (ARVAP 2009).

Segundo o anuário “Desempenho do setor de autopeças (2010)” existem 515 empresas de autopeças associadas ao Sindipeças com 729 unidades industriais instaladas no país. O estado de São Paulo concentra 70% dessas indústrias, sendo que 69% do que produzem é direcionado para as montadoras, 15,2% para o mercado de reposição, 7,9% para exportação e os outros 7,9% é comercializado entre as indústrias do próprio setor. No estado da Bahia, as únicas unidades

instaladas estão no complexo da Ford. O setor emprega atualmente 205 mil pessoas no país.

Salvador, atualmente possui cerca de 200 lojas varejistas de autopeças com um faturamento estimado em cem milhões de reais/mês, o que revela um setor economicamente bastante representativo em nossa cidade. Deste total, destacam-se 20 lojas que detêm 30% do mercado, com faturamento total de mais de 30 milhões/mês. Observa-se, que a maior concentração destas lojas está no bairro de Baixa de Quintas e na Avenida Vasco da Gama. Todas as lojas comercializam tanto para pessoas físicas, como jurídicas e quase nenhuma realiza o serviço de troca de peças na loja, situação que só acontece em Salvador, pois em outras cidades metropolitanas, as lojas, além de venderem peças, realizam também à troca. Existem em torno de 20 empresas que se destacam no setor, e para que isso acontecesse, elas criaram vantagens competitivas, ou seja, fizeram algo melhor do que os outros competidores.

Nesse contexto, este estudo tem como propósito analisar as condições de competitividade, a gestão e as estratégias utilizadas pelas empresas do comércio varejista de autopeças na cidade de Salvador, bem como seus resultados. Sendo que o problema de pesquisa pode ser resumido com a seguinte pergunta: **Como as empresas varejistas de autopeças independentes conseguem se diferenciar frente às concessionárias autorizadas?**

O objetivo geral do trabalho pretende verificar como as empresas varejistas de autopeças independentes conseguem se diferenciar frente às concessionárias autorizadas. Esta pesquisa teve como propósitos também analisar as condições de competitividade vigentes no setor varejista de autopeças de Salvador, identificar as principais estratégias adotadas no setor e avaliar e o seu êxito e efeitos sobre o desempenho das principais empresas em atuação no setor.

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, o presente trabalho está dividido em seis seções. Na primeira é apresentada a introdução que traz consigo a abordagem sobre o tema, o problema de estudo, os objetivos da pesquisa, a delimitação e a justificativa do estudo. Na segunda e terceira seção são abordados o referencial teórico que fundamenta este estudo, com as estratégias competitivas, a vantagem competitiva, o varejo, as estratégias varejistas e o varejo de autopeças em Salvador. Na quarta seção capítulo são abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa. São apresentados e analisados os resultados da pesquisa na quinta seção e na sexta seção é reservada para as conclusões.

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nos últimos anos a palavra estratégia vem sendo uma das mais utilizadas no meio empresarial, e tem presença farta na literatura sobre administração. Segundo Ansoff (1991), este interesse pela estratégia deriva do reconhecimento cada vez maior por parte das empresas que o ambiente externo está se tornando mutável e descontínuo em relação ao passado. Com isso, as organizações têm gerado esforços para introduzir o planejamento estratégico, pois segundo o autor sem o

auxílio de uma estratégia unificadora haverá uma elevada probabilidade de que partes diferentes da organização cheguem a respostas distintas, contraditórias e ineficazes, ou seja, os objetivos isolados são insuficientes para guiar a empresa estrategicamente.

Segundo Porter (1998), toda empresa que compete em um determinado setor possui uma estratégia competitiva, que pode ser explícita ou implícita. No primeiro caso seria concebido por um processo de planejamento, já no segundo a evolução ocorre a partir das atividades de vários departamentos.

A estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. E é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores (Ansoff e McDonnell, 1993). De acordo com Ansoff e McDonnell (1984), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento organizacional.

A estratégia competitiva norteia o caminho para que a organização realize suas atividades individuais e organize toda sua cadeia de valores. As organizações obtêm vantagem competitiva ao inventar novos métodos de realizar atividades, aplicando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos. A cadeia de valores é composta de fornecedores de insumos, canais de distribuição e compradores (Porter, 1993).

A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Em qualquer indústria, seja nacional ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas, a ameaça de novos produtos ou serviços, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes (PORTER, 2005).

Porter (1998) identifica cinco forças que determinam a concorrência, à potencialidade na indústria, e conseqüentemente a lucratividade no mercado, que são: entrantes potenciais, poder de negociação com os fornecedores, poder de negociação dos compradores, produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou o acaso (PORTER, 1980). Segundo o autor a concorrência em um setor é afetada pela rivalidade entre as empresas existentes, pelos entrantes potenciais, pelos fornecedores, pelos compradores e pelos produtos substitutos. Com isso, o conjunto das cinco forças é que determina a estrutura, a concorrência, a potencialidade da indústria, e conseqüentemente a lucratividade.

O modelo das cinco forças competitivas elucubra o fato de que a concorrência em um setor da economia não se limita só aos participantes estabelecidos, salienta-se que a força ou as forças mais relevantes preponderam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (PORTER, 1998).

Segundo Porter (1980), a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes no setor, ou seja, se os obstáculos serão complexos ou simples para futuros entrantes,

como economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental.

A rivalidade e a competição existente desencadeiam uma verdadeira corrida por posições de destaque entre os competidores, e isso impacta diretamente na concorrência do setor. Para Porter (1980), esta rivalidade é consequência de vários fatores estruturais: quando o setor é composto de muitas empresas ou é bem equilibrado, a perspectiva de dissidência é enorme; quando o crescimento do setor é lento, a disputa por participação no mercado torna-se acirrada, aumentando a rivalidade entre os competidores; quando os custos fixos ou de estoques são altos, as empresas ampliam a atuação de forma a garantir à utilização plena de sua capacidade produtiva, com isso a rivalidade no setor também aumenta, e na maioria das vezes traz consigo uma escalada na redução de preços; quando as empresas não têm um produto diferenciado ou não há custos de mudanças, a preferência por fornecedores é balizada no preço, com isso a concorrência é intensificada com relação a preços e serviços e quando as barreiras de saída são elevadas a rivalidade é afetada, pois em alguns tipos de setores, a saída do mesmo é custosa, e em muitos dos casos é preferível amargar alguns meses de prejuízo a uma saída repentina.

Outra força mencionada por Porter (1980) que influi na concorrência é a pressão dos produtos substitutos, pois além de se preocupar com os concorrentes diretos, as empresas passam a considerar as empresas que oferecem um produto que substitui o seu. E isto acontece muitas vezes sem que a empresa perceba que existe um produto concorrente fora do campo de observação e atuação.

A quarta força que rege a concorrência é o poder de negociação dos compradores. Os compradores sempre estão forçando os preços para baixo, barganhando por mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de negociação do comprador é maior quando o mesmo compra em grandes volumes, com isso ele aumenta a sua importância nos resultados da companhia. É quando os produtos da indústria são padronizados ou não diferenciados. Quando os custos de mudança são baixos e quando o comprador tem total informação sobre os preços praticados no mercado, acontecendo este último fato o comprador usufruirá de uma situação favorável para negociar preços (PORTER, 1980).

Ainda para o autor, as fontes de poder do comprador podem ser usadas tanto por consumidores quanto por compradores industriais e comerciais, sendo necessário para isso só uma mudança no quadro de referência. Afirma ainda que o poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras. Em relação aos varejistas, eles podem ganhar bastante poder de negociação frente aos fabricantes quando conseguem influenciar as decisões de compra dos consumidores. Já os atacadistas ganham poder de negociação se conseguirem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para quais comercializam. Salienta Porter (1980) que caso os fatores descritos sejam alterados com o tempo ou em decorrência das estratégias implantadas pelas empresas, como consequência o poder do comprador pode aumentar ou diminuir.

A quinta força que rege a concorrência é o poder de negociação dos fornecedores, e segundo

Porter (1980), os fornecedores podem influenciar na configuração de uma indústria elevando preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Essa situação ocorre: quando o mercado fornecedor é dominado por poucas empresas e a concentração é maior do que nos compradores; quando inexistem produtos substitutos; quando a indústria não é importante para o grupo fornecedor; quando a matéria prima é importante para o comprador; quando os produtos oferecidos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, e quando os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente, tornando às vezes um concorrente no setor.

Para Porter (1986), a estratégia consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. Sendo assim, Porter (1980) indica que para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas descritas, as empresas têm disponível três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas, que são: Liderança em custo, Diferenciação e Enfoque.

A estratégia de liderança em custo total exige que empresa tenha como foco principal a redução de custos, e para que isso se concretize faz-se necessário que a organização faça altos investimentos em instalações eficientes, que reduza os custos pela experiência, que tenha um controle rígido do custo e das despesas gerais e a diminuição dos custos em pesquisa e desenvolvimento, força de vendas e publicidade, sendo que o foco no custo total não signifique a abdicação da qualidade e dos bons serviços (PORTER, 1980).

Ainda para o autor, uma organização que adote a estratégia de liderança no custo total, exige-se que conquiste uma parcela relativa do mercado, que tenha fácil acesso a matérias-primas, que atinja todos os grupos de clientes e que tenha uma linha de produtos diversificados. Porter (1980) enumera alguns riscos impostos quando da adoção da estratégia de liderança em custo; mudança tecnológica, imitação, aprendizado de baixo custo por novos entrantes e muita atenção dispensada no custo em detrimento do produto.

A segunda estratégia genérica concebida por Porter (1980) é a diferenciação do produto ou serviço. Seu objetivo é oferecer produtos ou serviços com características específicas que tenha um diferencial em relação ao produto dos concorrentes. A diferenciação permite que a empresa se sobressaia frente aos concorrentes, criando uma fidelidade ao seu produto, que é único no âmbito do setor. Com a diferenciação a empresa consegue retornos acima de média, pois os clientes são sensíveis ao produto e à marca e não ao preço, justamente o contrário da estratégia de liderança em custo.

Para Porter (1980) os riscos contidos na estratégia da diferenciação são: as diferenças de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada, com isso muitos compradores preferem as grandes economias nos custos, deixando de lado o diferencial proposto pela empresa, e a imitação praticada pelos concorrentes diminui a diferenciação percebida, situação comum quando a indústria amadurece.

A última estratégia genérica idealizada por Porter (1980) é o enfoque. Isso acontece quando a empresa opta por um determinado grupo comprador, um tipo de produto ou mesmo um segmento de mercado, desse modo a empresa estará focada em um único alvo, portanto estará

a organização alcançando uma vantagem competitiva em um segmento específico, e não uma vantagem competitiva geral. O enfoque atende tanto a diferenciação, quanto a liderança em custo, pois se diferencia atendendo um alvo particular específico, e tendo custos mais baixos estará focando em um segmento também específico.

Já os riscos da estratégia de enfoque são o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o setor e as empresas que focam em um alvo específico. Este fato diminui as vantagens de custo ou a diferenciação determinada pelo enfoque. E quando os concorrentes descobrem sub mercados dentro do segmento pretendido, a empresa com estratégia de enfoque poderá perder o foco, trazendo também riscos para o negócio (PORTER, 1980).

Assim sendo, a adoção de algum tipo de estratégia por parte das empresas é de substancial importância nos dias atuais, pois para que a organização se sobressaia frente às demais neste ambiente tão competitivo é preciso ter informações dos ambientes interno e externo e identificar as ameaças e oportunidades existentes no meio em que a empresa está inserida. Com tais informações a organização estabelece o que pretende ser no futuro, ou seja, seus objetivos, suas metas, suas políticas para com o mercado interno e externo. Todos estes aspectos demonstram a importância da estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva.

3. VAREJO DE AUTO PEÇAS

A indústria automobilística sempre desempenhou um papel importante na industrialização e desenvolvimento dos países. Em 1946, Peter Drucker publicou o livro *The Concept of corporation* onde classificou a indústria automobilística como “a indústria das indústrias”, pois ele acreditava que a indústria automobilística teria capacidade de revolucionar todo o sistema de produção industrial existente. O que de fato ocorreu.

No Brasil não foi diferente. Além de ter colaborado para a industrialização, a indústria automobilística mudou a face de muitas cidades brasileiras, abrindo novas vias de circulação e permitiu através da construção de rodovias a unificação de várias regiões do país. Um fato importante a mencionar é o apoio dado pelos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubistchek à indústria automobilística e de autopeças com o intuito de nacionalizar a produção, contudo, isso se deu em detrimento das ferrovias, pois os governantes de então decidiram priorizar o desenvolvimento das rodovias (ARBIX, 1997; ZILBOVICIUS, 1997; CORREA, 2008).

No decorrer das últimas décadas e principalmente nos últimos 10 anos o mercado de automóveis vem crescendo substancialmente no Brasil, devido à estabilização da economia, aumento do emprego, crescimento real na renda do brasileiro e acesso fácil ao crédito (IPEA, 2010).

O varejo de autopeças é dividido entre as concessionárias autorizadas pelas montadoras e as chamadas lojas independentes. As primeiras comercializam as chamadas peças originais e compram diretamente das montadoras. Em pesquisa recente, feita pelo Grupo Interprofissional Automotivo

do Brasil, e publicada pelo jornal Folha de São Paulo foi constatado que as concessionárias autorizadas atendem majoritariamente aos veículos em garantia, e com no máximo três anos de uso, pois muitos destes clientes migram para o mercado independente a procura de um custo-benefício melhor (FSP, 2010).

As lojas independentes atendem praticamente a todos os públicos, desde as concessionárias autorizadas, oficinas independentes, mercado de reparação e principalmente o cliente final. Segundo a Associação dos Revendedores Varejistas de Autopeças da Bahia (ARVAP, 2009), os lojistas vêm se preparando consideravelmente nos últimos anos para atenderem estes novos clientes. A Associação considera que muitas dessas lojas tornaram-se mais competitivas devido à utilização de estratégias como a venda de peças originais, fato que não acontecia até o ano de 2005, salvo raras exceções, a melhora nos serviços, dentre os quais a entrega de peças, o treinamento de vendedores para atendimento à pessoa jurídica e o aperfeiçoamento constante dos funcionários para atenderem clientes cada vez mais exigentes. Contudo, são poucas as empresas que adotam estas práticas, e são justamente estas que vêm crescendo satisfatoriamente nos últimos cinco anos (ARVAP, 2010).

4. VAREJO DE AUTO PEÇAS EM SALVADOR

O comércio de autopeças teve início em Salvador na década 1950 no bairro da calçada, com algumas lojas, e destaque para a loja Pedro Felzemburg e autopeças Mares, essa existe até hoje. Já no final da década de 1960 começa a migrar para a Baixa de Quintas e Avenida Vasco da Gama, bairros periféricos de Salvador e fruto desse estudo.

Até o ano de 1999, o estado da Bahia só possuía 0,2% das indústrias de autopeças, fato que começou a mudar com a instalação da montadora Ford no município de Camaçari, região metropolitana de Salvador, pois com a vinda da montadora, chegaram alguns fabricantes de autopeças para abastecer a fábrica que se iniciava. Segundo Franco (2009), houve uma exigência da Ford para que estes fabricantes de autopeças dividissem os riscos da implantação da unidade fabril em solo baiano. Assim sendo, estes fatos elevaram a Bahia a conseguir 3% das indústrias de autopeças.

O varejo de autopeças na cidade de Salvador é composto pelas concessionárias autorizadas pelas montadoras, que além de comercializarem automóveis, comerciais leves, ônibus e caminhões, também vendem peças. O mercado é composto também por lojas de atacado e varejo de autopeças, pelas oficinas independentes, pelas oficinas que vendem peças usada ou recuperada, por mecânicos independentes e o cliente final.

Revendedores e distribuidores de automóveis – são as concessionárias autorizadas pelas montadoras a venderem seus veículos e peças. Só vendem veículos e peças comprados na sua maioria na própria montadora, sendo que existe um percentual que varia entre 90 e 100% que deve ser adquirido na montadora (SEBRAE 2004).

Comércio atacadista e varejista de autopeças são os atacadistas constituídos por empresas que compram nos fabricantes e repassam para os varejistas. Já os varejistas comercializam esses produtos para o cliente final, que são: oficinas, seguradoras, mecânicos autônomos, concessionárias e o consumidor que possui automóvel (SEBRAE 2004).

Peças usadas e recuperadas – as peças usadas são retiradas de veículos comprados das seguradoras e vendidas para os consumidores. A recuperação de peças acontece quando quebra uma dessas e o cliente opta por gastar menos do que comprar uma peça nova. Existem oficinas especializadas em recuperação em uma variedade de peças (SEBRAE 2004).

Aplicadores, oficinas independentes e mecânicos autônomos- são empresas ou profissionais especializados que aplicam as peças nos veículos. Observa-se que muitas oficinas também vendem as peças para serem aplicadas, ou seja, fazem o diagnóstico do serviço, e executam o mesmo (SEBRAE 2004). O cliente final é todo aquele que comprou um produto ou serviço no varejo, nas oficinas, nos recuperadores ou no varejo de peças usadas (SEBRAE 2004).

Os revendedores e distribuidores autorizados pelas montadoras comercializam peças e serviços, sendo que a venda de peças pode ocorrer separadamente, ou seja, o cliente pode comprar a peça na concessionária e pagar um aplicador independente para instalar no veículo. Os veículos novos vendidos nas concessionárias possuem garantia que pode variar de um a três anos, ficando estes clientes atrelados ao distribuidor o período da garantia. Com isso as concessionárias têm uma fatia garantida das vendas de peças, portanto uma reserva de mercado a favor dos distribuidores (SEBRAE 2004).

As lojas de autopeças procuram e selecionam os produtos, depois compram e comercializam. Isso tudo em conformidade com o cliente, ou seja, o mercado, pois existem veículos que já saíram de linha, porém encontram-se bem conservados, deste modo sempre haverá clientes comprando peças (SEBRAE 2004). Segundo o SEBRAE (2004) o comércio varejista de autopeças de Salvador vem adquirindo uma dinâmica diferenciada nos últimos anos, pois está centrada na redução de custos, na qualidade, no atendimento, nos serviços oferecidos, com isso a obtenção de vantagens competitivas fica mais fácil.

O varejo de autopeças de Salvador é constituído por micro, pequenos e médios empreendimentos e são na grande maioria lojas independentes, não existem redes de lojas com a mesma bandeira, mas sim algumas lojas que possuem filiais. Não existe exclusividade, nem para o atacado, nem para o varejo, que são livres para comprar e vender de qualquer fornecedor. Isso faz com que as lojas sejam na quase totalidade na modalidade de multimarcas, a não ser as lojas umas poucas lojas que comercializam produtos de uma única marca de veículos, que é o caso das lojas que só comercializam peças Ford, Fiat e GM. Contudo, existem empresários com mais de uma loja, porém com nomes diferentes.

4. METODOLOGIA

O trabalho constitui-se em três etapas. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos no intuito de construir suporte teórico que embasasse o estudo e garantisse conteúdo crítico para as análises dos indicadores a serem verificados com a coleta dos dados, e uma pesquisa documental em relatórios do setor como o Anuário da Indústria Automobilística Brasileira – *Brazilian Automotive Industry Yearbook*, publicado em 2010 pela ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, com dados que compreendidos entre 1977 e 2009, e o Relatório de Desempenho do Setor de Autopeças – *Brazilian Autoparts Industry Performance*, publicado em 2010 pelo SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes Para Veículos Automotores e pela ABIPEÇAS – Associação Brasileira da Indústria de Autopeças com dados que compreendidos entre 1980 e 2009, sites especializados e do Sindicato da categoria ARVAP – Associação dos Revendedores Varejistas de Autopeças da BAHIA, a fim de estabelecer um panorama da realidade do mercado nacional e local e suas principais peculiaridades.

Contudo, o estudo em questão terá o recorte temporal compreendido entre o período de 1999 a 2009.

A segunda parte da metodologia se constitui pela análise das condições de competitividade do setor. Como se trata de um setor carente de estudos acadêmicos proficientes que pudessem apresentar um panorama da composição de mercado no segmento em Salvador decide-se optar por uma entrevista semiestrutura com o representante da ARVAP, com objetivo da obtenção de dados sobre a condição do mercado local e as principais características desse segmento, principalmente no tocante a quantidade de empresas, volume movimentado, principais estratégias adotadas e percebidas. Ou seja, um entendimento do mercado varejista de autopeças de Salvador sob a ótica de um representante da categoria.

Já a terceira parte da metodologia compreende a análise das estratégias competitivas e práticas de gestão adotadas pelas empresas do setor analisadas nessa pesquisa. Dessa forma, foi elaborado um questionário. Esse instrumento está dividido em duas seções: primeiro é feito um levantamento inicial verificando os dados preliminares de formação e gestão da empresa, do perfil do corpo gerencial e proprietário, enquadramento, quantidade de funcionários, público alvo e principais produtos e serviços oferecidos e as principais dificuldades percebidas e enfrentadas para a manutenção e rentabilidade do negócio.

Em relação à amostra da pesquisa o critério de acessibilidade foi utilizado como uma forma de possibilidade de obtenção dos dados primários da pesquisa. Ficou definida uma amostra de 20 empresas no segmento de Salvador, principalmente empresas de grande porte e algumas de pequeno porte.

PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Das empresas pesquisadas, 90% da origem dos negócios foram de ideias próprias, sendo que muitos destes já trabalhavam no setor anteriormente, sejam como sócios ou funcionários de

outras empresas de autopeças. Outro dado relevante é a média de anos que as empresas têm no setor, que é de mais de 20 anos. Além disso, cabe ainda destacar que os gerentes responsáveis por essas lojas possuem experiência similar no ramo, independente de formação superior, já que apenas 25% possuem curso de graduação em Administração, Economia e Contabilidade, o que reforça a teoria da necessidade de conhecer o segmento que pretende atuar, ou seja, o conhecimento do setor torna-se uma barreira de entrada para novos entrantes e uma vantagem para quem o detém (PORTER, 1989).

As empresas são de 100% de capital nacional e próprio e com 81% de consumidor final. Resultado pode ser percebido pela representatividade que a amostra desse estudo atingiu, com a pesquisa em vinte empresas e suas filiais, perfazendo um total de 27 lojas que faturam em média anualmente cerca de 125 milhões de reais.

Estas empresas estão divididas quanto ao enquadramento da seguinte maneira: 45% são micros, o que equivale dizer que tem um faturamento anual de até 2,4 milhões de reais, outras 45% são pequenas empresas, estas tem um faturamento que vai de 2,4 milhões de reais até 16 milhões de reais anuais e 10% das empresas pesquisadas se enquadram como médias, pois tem um faturamento entre 16 e 90 milhões de reais anuais. Salienta-se que enquadramento de empresas está de acordo com as prerrogativas do SEBRAE.

As empresas da amostra empregam em torno de 600 funcionários registrados, denominados como empregos diretos, já os indiretos não há uma quantidade específica definida, porém pôde-se perceber que a cadeia de atendimento do ramo de autopeças envolve mão de obra terceirizada com a utilização dos serviços de *motoboys* e mecânicos que trabalham nos arredores da Baixa de Quintas e Vasco da Gama.

A maioria das empresas optou por comercializar peças originais, similares e importados, cerca de 45% das lojas. As peças originais são aquelas referendadas pelas montadoras e num passado recente somente eram comercializadas por concessionárias autorizadas, mas como já foi mencionado anteriormente o mercado de autopeças teve um grande impulso, aumentando a sua capacidade de atratividade, fazendo com que as lojas de autopeças, que não são autorizadas, passassem a ofertar esses produtos ao consumidor final, o que permitiu a exploração das lojas de autopeças por esse tipo de produto.

As peças similares são aquelas que possuem a mesma utilidade das peças originais, porém não são reconhecidas pelas montadoras. São fabricadas por empresas independentes e são reproduções não autorizadas das peças originais. Salienta-se que muitas dessas peças advêm das mesmas empresas que comercializavam diretamente com as montadoras, criando uma divisão no mercado entre peças consideradas de primeira linha que trazem consigo a mesma marca vendidas nas concessionárias e a segunda linha que são peças de marcas genéricas.

Já as peças importadas, na sua grande maioria são fabricadas na China e são classificadas como similares. Com o crescimento econômico da China e sua atual posição de provedor de diversos tipos de produtos, com mão de obra abundante e de baixo custo, permite a inserção no mercado com um valor de mercado mais baixo e atraindo consumidores mais econômicos, mesmo sendo peças com qualidade inferior as originais e similares nacionais.

Deve-se mencionar que das três opções de peças citadas como principais produtos ofertados ao consumidor pelos varejistas de Autopeças, destaca-se os produtos similares, principalmente devido ao preço.

5. ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR VAREJISTA DE AUTOPEÇAS DE SALVADOR

Nesse tópico será utilizado o modelo das cinco forças concebido por Porter (1980) para fazer uma análise estrutural do varejo de autopeças em Salvador: barreiras de entrada, rivalidade entre as empresas, produtos substitutos, poder de negociação de compradores e poder de negociação de fornecedores:

a) Barreiras de Entrada do Setor de Autopeças em Salvador- Em relação às barreiras de entrada foram verificadas que no varejo de autopeças de Salvador as barreiras são altas.

Observa-se em relação à economia de escala que mesmo os preços dos produtos tendo diminuído nos últimos anos, o investimento para entrar no varejo de autopeças aumentou, pois com a chegada de novos modelos de veículos e novas marcas, a quantidade de produtos para serem comprados e disponibilizados para os consumidores aumentou consideravelmente. Observa-se que os dois principais *players* trabalham com mais de 35.000 itens e estoques de 8 milhões de reais, o que dificulta a entrada de novos pretendentes no varejo de autopeças, haja vista que este obstáculo é complexo, o que está presente no conceito estabelecido por Porter (1980).

Outro fator que inibe a entrada de novos entrantes é a diferenciação do produto, haja vista que no varejo de autopeças de Salvador há empresas estabelecidas a mais de 30 anos, e devido a este tempo de mercado já criaram uma marca conhecida dos clientes, alcançando certo grau de lealdade para com os mesmos. Quanto à necessidade de capital (Porter, 1980), para entrar no varejo de autopeças em Salvador o valor é elevado, principalmente para aqueles que pretendem competir com as principais empresas do segmento e que estão no mercado há certo tempo com *know how* já estabelecido. Já com poucos recursos um novo entrante só conseguirá competir com os menores do setor, e isso acarretará riscos e menores ganhos para quem não conhece o setor, e mesmo assim encontrará resistências por parte dos lojistas. Portanto, poucas empresas estiveram dispostas a correr esse risco nos últimos anos (PORTER, 1980).

No tocante ao acesso aos canais de distribuição (PORTER, 1980) o novo entrante encontrará muitas dificuldades para comercializar seus produtos, visto que os canais existentes sejam eles pessoas jurídicas ou pessoas físicas já estão sendo atendidos pelos atuais varejistas, comercializando os mesmos produtos que este novo entrante pretende oferecer, e esse fato acarretará custos relacionados a descontos, publicidade, visitas aos clientes pessoas jurídicas e principalmente a contratação de vendedores experientes e conhecidos no mercado de

autopeças por parte deste novo entrante.

As desvantagens de custos independentes de escala para os novos entrantes estão relacionadas às localizações privilegiadas que as empresas constituídas já ocuparam e principalmente a curva de experiência que estas mesmas empresas já acumularam no varejo de autopeças. Esses eventos criam vantagens para quem já atua no setor, e conseqüentemente barreiras para quem quer entrar (PORTER, 1980). A política governamental (PORTER, 1980) não exerce influência decisiva para com o varejo de autopeças, com isso nem limita ou facilita a entrada de novos entrantes.

b) Porter (1980) classifica a **rivalidade entre as empresas** como "*belicosa*", "*amarga*" ou "*impiedosa*" em um grupo, e "*polida*" ou "*cavalheiresca*" no outro. No setor de autopeças de Salvador, as empresas são bem equilibradas, e pode-se classificá-las como polidas ou cavalheirescas, concordando com Porter (1986), apesar deste equilíbrio não acontecer em termos de tamanho, pois o setor é dividido entre os dois principais *players* e mais oito empresas no primeiro grupo, já o segundo grupo é formado pelo restante das empresas, porém há um comedimento na rivalidade do setor devido ao mesmo ter uma demarcação de onde atuarem, ou seja, os dois primeiros atendem clientes parecidos, e são os líderes em faturamento e os demais lojistas dividem o restante dos consumidores, com uma ou outra peculiaridade. A rivalidade no setor é moderada, mesmo constatando que os custos fixos e de estoques são altos, com isso as empresas são obrigadas a estarem sempre a utilizar a sua capacidade produtiva plena para aumentar as vendas.

A concorrência no setor de autopeças é baseada principalmente na política de preços e nos serviços, o que demonstra ausência de diferenciação, pois os produtos na sua grande maioria são os mesmos em todas as lojas, ou custos de mudança. Este advento acarreta em pressões no setor, gerando uma pequena rivalidade no varejo de autopeças com relação a preços e serviços. Salienta-se que os preços do setor são bastante parecidos, mas segundo os lojistas este fato advém de os fornecedores serem os mesmos para todo o setor, e não um arranjo entre eles para fazerem um tabelamento de preços. Todas essas assertivas estão concatenadas com os arcabouços teóricos de Porter (1980).

c) **Produtos Substitutos no Setor de Autopeças em Salvador** – O objeto deste estudo é o varejo de autopeças independente, que em tese comercializa os produtos substitutos das concessionárias autorizadas pelas montadoras. No questionário aplicado, os lojistas foram inquiridos quanto ao impacto que as peças usadas ou recuperadas causam no varejo de autopeças, porém foram insignificantes os que responderam afirmativamente que este impacto exista. Segundo eles, nos últimos anos os preços dos produtos diminuíram bastante, e devido a este fato, muitos clientes deixaram de optar pela compra de peças usadas ou recuperadas, a não ser quando o custo de uma peça dessas seja alto.

d) **Poder de negociação dos compradores no Setor de Autopeças em Salvador** – O poder de negociação dos clientes no varejo de autopeças é baixo, isso é devido ao não acontecimento dos fatores cogitados por Porter (1986). Assim sendo, no varejo de autopeças de Salvador não existem compradores de grandes volumes, isso resulta em pouca importância nos

resultados das empresas, haja vista que os compradores são bastante diluídos. E como não há compradores de grandes volumes, o poder dos mesmos é baixo. O poder de barganha dos compradores também é baixo, apesar dos lojistas afirmarem nos questionários que os clientes têm poder de barganhar preços no balcão. Foi verificado que este poder acontece de fato, porém todas as lojas pesquisadas oferecem um desconto que varia entre 5% a 15%. Portanto não é um poder que o cliente tem, mas sim uma política de promoção concebida por todos os lojistas pesquisados para atrair consumidores.

Outro advento que demonstra que os compradores têm um poder diminuto frente às negociações é o fato destes não conhecerem do produto que irá adquirir, pois segundo os lojistas a quantidade de marcas e produtos é imensa, e a grande maioria dos clientes não sabe distinguir um filtro de óleo de um filtro de combustível, com isso o cliente fica refém do vendedor, pois não tem informação nenhuma sobre a peça que o carro necessita. Já os varejistas têm bastante poder de negociação frente aos atacadistas e as indústrias, pois eles conseguem influenciar as decisões de compra dos clientes (PORTER, 1980).

e) **Poder de negociação com Fornecedores no Setor de Autopeças em Salvador**- No varejo de autopeças a quantidade de fornecedores é imensa, devido a isso os fornecedores não têm como influenciar de maneira considerável nos preços, portanto o poder de negociação dos fornecedores neste setor também é baixo, (PORTER, 1980). Outro fato que denota o pouco poder dos fornecedores (PORTER, 1986), no varejo de autopeças é a importância dos varejistas para a indústria, visto que o varejo de autopeças é o principal canal para que os fornecedores cheguem ao cliente final, além disso, existem muitas empresas, que vendem peças similares principalmente, que não conseguem vender para as montadoras, e o principal mercado, e às vezes único, acaba sendo os varejistas.

Outra situação em que os fornecedores entram em desvantagem é quanto a produtos diferenciados, fato que não ocorre neste setor, haja vista que quase todos os produtos são iguais, com isso os varejistas exercem um grande poder, e chegam a colocar um fornecedor contra outro (PORTER, 1986). Em relação à possibilidade de os fornecedores fazerem uma integração para frente, é muito difícil, segundo os lojistas, isso é devido aos seguintes fatos: o de não existir fornecedor para todos os produtos; os pontos comerciais na região que concentra a quase totalidade do varejo de autopeças estão todos ocupados; os fornecedores iriam se arriscar a perder clientes potenciais, pois sofreriam represálias; e principalmente ao custo do investimento para fazer essa integração (PORTER, 1986).

Diante das informações reveladas, entende-se que o varejo de autopeças em Salvador em relação à localidade da Baixa de Quintas e Vasco da Gama utilizam-se de um mecanismo que favorece a comercialização dos produtos e certo equilíbrio na rivalidade, o fato das lojas estarem concentradas e trabalharem com margens similares. Fazendo com que as empresas se destaquem em ofertar melhores serviços e instalações para atrair consumidores. Como já mencionado, o varejo de autopeças de Salvador está há mais de uma década sem um novo entrante. Este fato traz a constatação de que existem muitas dificuldades para novos entrantes neste mercado, mesmo tendo crescido substancialmente nos últimos anos.

6. ANÁLISES DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Nas entrevistas com os gestores foi percebido que a maioria não tem um entendimento claro do que é um planejamento estratégico, mas constata-se que mesmo sem ter este entendimento, muitas das empresas se preocupam com o que está acontecendo em seu entorno, ou seja, está tomando decisões baseadas na observação do ambiente, o que coincide com os arcabouços teóricos de Ansoff e McDonnell (1993). Muitos desses gestores afirmam que não fazem um planejamento escrito, mas percebe-se também que as empresas avaliam o que podem fazer, pensam no futuro e só depois tomam as decisões, o que combina com as assertivas de (ACKOFF, 1974).

Foi constatado também que a maioria das empresas não possui uma estratégia explícita ou escrita, porém foi verificado que todas as empresas pesquisadas apresentam seus objetivos, e para atingi-los utilizam de todas as ferramentas disponíveis, portanto muitas dessas ferramentas seriam as estratégias que os varejistas necessitam para alcançar os objetivos propostos, o que corrobora com Ansoff e McDonnell (1984).

Em virtude disso, essas duas empresas passaram a ter um planejamento estratégico para guiá-las melhor tanto no ambiente externo, quanto no interno, o que corrobora com os ensinamentos de Oliveira (1996) e Ackoff (1974). Para Ackoff (1974) o planejamento é um processo de tomada de decisão, porém nem todo processo decisório é planejado, e isso é o que acontece com a maioria das empresas do setor de autopeças de Salvador, haja vista que tomam decisões sem planejamento algum, a não ser baseado no *feeling* e na experiência do proprietário.

Um dos pontos mais importantes abordado pelos varejistas entrevistados foi o de como se desenrola o processo de decisão e o comportamento de compra dos consumidores de autopeças. Para os varejistas de autopeças, o conhecimento do cliente não é um tópico relevante para efetivação da compra, pois os lojistas acreditam que os clientes desconhecem os produtos e suas funcionalidades, e quem realmente decide pelo consumidor é o vendedor. Essa afirmação vai de encontro às assertivas feitas por Parente (2000), já que o autor afirma que o cliente decide pela compra. Para conquistar os consumidores e efetuar a venda faz-se necessário compreender como ocorre o processo de decisão e conseqüentemente a compra propriamente dita dos produtos ofertados, e conhecer estes passos é a finalidade de qualquer varejista (PARENTE, 2000).

Quando perguntado qual a principal estratégia de atração de clientes, 50% dos lojistas responderam que seria o preço, pois os consumidores na sua quase totalidade se dirigem ao varejo de autopeças na Baixa de Quintas e Vasco da Gama à procura de produtos mais baratos que as concessionárias, e muitos desses clientes tornam-se fiéis às lojas dessas localidades, devido a esse fator. É importante também citar que o fato das regiões analisadas concentrarem a grande maioria das empresas de autopeças da cidade, acaba tornando-se um centro de compras concentrando uma variedade de opções para o consumidor, e com os serviços oferecidos por essas empresas não é diferente.

Como o consumidor ao desloca-se para essas regiões em busca de variedade de peças e, sobretudo

preço, e ao se deparar com as peças desejadas e os preços acessíveis com as mesmas facilidades de pagamento que uma concessionária poderia oferecer, acaba também por optar em fazer o serviço e fechar o pacote com as empresas na Baixa de Quintas e Vasco da Gama. Daí era de se esperar que as principais estratégias utilizadas pelas empresas fossem direcionadas a preço, variedade de produtos e serviços oferecidos. Evidentemente que não podem ser desprezadas outras formas de atração de consumidores como: marca única, facilidades de pagamento, e entrega á domicílio. Salienta-se que o lojista foi estimulado a marcar três opções dentre as nove disponibilizadas. E a estratégia de preço foi à segunda opção para 33% dos lojistas, isso demonstra a importância que o fator preço tem para os lojistas.

A variedade de produtos foi escolhida por 20% dos lojistas como principal atração para conquistar clientes, e uma média de 27% dos lojistas utilizarem-se dessa forma de atração e retenção de consumidores e manutenção da competitividade no mercado. Esse item foi escolhido como segunda opção por 19% dos lojistas, e 42% dos lojistas ainda o classificaram como terceira opção dentre as alternativas indicadas. Serviços oferecidos foram respondidos por 10% dos varejistas como atração de clientes. Observa-se que estes 15% que responderam adotar a estratégia de marca única como principal estratégia de atração de consumidores, como as empresas que comercializam miudezas, que são partes pequenas de capotaria e elétrica, as empresas de apenas um tipo de montadora, como GM, FIAT e FORD, e outra empresa que vende peças usadas e recuperadas oferecendo o serviço de instalação das peças comercializadas na loja.

Porém pode-se observar que a partir das análises das informações concebidas e baseado no pressuposto de Porter (1986) sobre as estratégias genéricas, cerca 30% das empresas trabalham com a estratégia genérica de enfoque, já que adotam algumas das medidas citadas anteriormente, contudo apenas 15% indicaram que adotam esse tipo de ação, já que se classificam como estratégia baseada no preço, mesmo atuando em um só segmento.

Estratégia	Percentual/ Empresas	Principais Ações
Liderança em Custo	70%	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos pela experiência. - Controle dos custos e despesas gerais. - Pouco ou nenhum gasto com publicidade. - Comprar barato, para vender idem. - Compras em grandes quantidades para obter descontos. - Controle rígido das finanças. - Comercialização de peças similares de segunda linha • Além das ações citadas acima, as empresas A e B investiram nas instalações das lojas, mudando o <i>layout</i>. E implantaram um bom serviço de entrega de peças a domicilio. - Contratação de vendedores experientes.
Enfoque	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar só uma linha de produtos. - Vender produtos de uma única marca - Comercializar peças usadas - Trabalhar com peças recuperadas. - Vender as peças e disponibilizar a instalação. - Só comercializar peças elétricas. - Contratação de vendedores experientes.

Quadro 01: Estratégias Genéricas no Setor de Autopeças em Salvador

Fonte: Elaboração Própria (2010).

A maioria das empresas varejistas de autopeças trabalha com a estratégia de liderança em custo, e para que isso acontecesse foram necessárias algumas ações, tais como: redução de custos através da experiência adquirida ao longo dos anos de negócio; um rígido controle dos custos e das despesas gerais; poucos gastos com publicidade; compras em grandes volumes para obter descontos e logo praticar preços mais baixos.

Em relação às demais empresas que atuam com a estratégia de liderança em custos, algumas privilegiam produtos similares em maior percentual, outras já direcionam para importados de segunda linha também. E muitas investiram na contratação de vendedores que conhecem o setor e os produtos em demasia, e como os clientes não conhecem os produtos, e estão à procura de peças com preços mais em conta, os vendedores acabam decidindo o que o cliente irá comprar.

As empresas que trabalham com enfoque representam 30% do varejo de autopeças de Salvador, e cada uma ao seu modo conseguiu criar um foco. A opção por adotar um determinado tipo de peça (segmento) ou marca em um mercado tão diversificado e competitivo é uma forma de se diferenciar, já que o preço é a fundamental estratégia para atração de clientes. Ao optar, por exemplo, por apenas uma marca e especializar-se nela a empresa pode criar a imagem para o mercado consumidor de que possui *know-how* e capacidade de prover todas as peças e serviços disponíveis para aquela a marca. Ao optar por um determinado tipo de segmento com miudezas (parafusos, porcas, emblemas, manoplas, etc.) faz com a empresa se especialize e se identifique com esse tipo de produtos, fazendo com que o seu mercado consumidor se estenda inclusive para as demais empresas concorrentes da região, ou seja, pode se tornar um ponto de referência no tipo de produto ofertado.

É importante salientar que a variedade de modelos de carros também se ampliou nos últimos anos e por conseguinte a variedade de peças em estoque também. Além disso, algumas empresas trabalham com preços menores para atrair o consumidor e as margens são apertadas para alguns tipos de produtos. Porém, quando confrontados com a possibilidade de mudar de segmento, apotam a experiência adquirida ao longo dos anos no negócios, como principal barreira de saída.

Na análise ficou demonstrado que 45% das empresas estão com taxas de crescimento do faturamento anual em torno de 10%. Essas informações corroboram com a realidade atual do mercado de automóveis de Salvador, que nos últimos anos teve um crescimento médio de 6% ao ano. Além do mais, a tendência é que o faturamento do setor de autopeças na cidade continue crescendo e aumentando e também permitindo a exploração de novos nichos de mercado.

Verifica-se que a cidade de Salvador conta com aproximadamente 40 concessionárias de várias marcas, sendo que todas comercializam peças, esses produtos são comercializados no balcão, ou seja, o cliente se dirige a concessionária para fazer a compra, e também através dos veículos que vão até a concessionária para fazer revisões.

Segundo o Sindicato das Concessionárias Autorizadas no ano de 2000, as concessionárias detinham 70% do comércio de autopeças na cidade de Salvador, mas conforme demonstrado nessa pesquisa as lojas de autopeças estabelecidas nos bairros de Baixa de Quintas e Vasco da Gama conseguiram ultrapassar as concessionárias em faturamento, alcançando 60% do faturamento do setor em 2009.

É possível calcular que as concessionárias Ford, GM, Fiat, Honda e Volkswagen, correspondem a aproximadamente 120 milhões de reais anuais. Assim, a totalidade do mercado fatura entre 280 e 320 milhões, ficando o varejo de autopeças independente com aproximadamente 60% desse faturamento. Observa-se que em relação as concessionárias autorizadas houve um acréscimo significativo no número de lojas, devido ao crescimento do volume de vendas de automóveis na cidade. Além daqueles que estavam presente no mercado da cidade e que expandiram seus negócios através da abertura de novas filiais. Porém, essa expansão não é proporcional a taxa de crescimento da venda de automóveis na cidade.

O lucro líquido no setor de autopeças atualmente está acima de 10%, isso para 45% dos entrevistados. Já para 20% dos lojistas afirmam que o lucro se encontra entre 8% e 10%. E outros 20% dos entrevistados o lucro situa entre 4% e 7%. A distribuição como esses dados foram apresentados evidencia que mais de 60% da amostra pesquisada indicou que o lucro gira em torno de 10%, um resultado considerável e importante e que reflete que o mercado está aquecido.

7. CONCLUSÃO

O varejo de autopeças de Salvador cresceu bastante nos últimos dez anos, isso aconteceu devido ao crescimento da frota de veículos que vem crescendo a taxas médias de 6% ao ano. Ressalte-se que em 2010, mais de 700 mil veículos estavam trafegando nas ruas de Salvador. E o varejo de autopeças depende e muito do crescimento do número de veículos trafegando para obterem sucesso, pois quanto mais veículos nas ruas, mais clientes nas lojas de autopeças, haja vista que os veículos necessitam de manutenção.

A pesquisa averiguou como as empresas de autopeças atuam nesse setor. Esse estudo aponta resultados onde o Preço é o fator determinante para a maioria dos compradores no varejo de autopeças na cidade de Salvador para efetuar uma compra. De acordo com as entrevistas, os clientes migraram para o comércio fora das concessionárias à procura das mesmas peças, porém com preços mais acessíveis, mesmo sabendo que em muitas ocasiões a qualidade na era a mesma. Nos questionamentos foi constatado que a diferença de preços entre dos dois mercados chega até a 200% no preço de um produto.

O varejo de autopeças de Salvador tem os preços muito parecidos quando se trata dos mesmos produtos, isto segundo os varejistas acontece pelo fato dos fornecedores serem os mesmos e praticarem preços semelhantes, com isso algumas lojas alcançaram a vantagem competitiva baseada nos serviços oferecidos para se sobressaírem frente aos demais concorrentes. Os serviços que criaram essa vantagem competitiva foram à entrega a domicilio e uma melhoria contínua dos funcionários da linha de frente, ou seja, os colaboradores que tem contato direto com os clientes.

Os lojistas que criaram esses serviços acreditam que os mesmos são de suma importância para que os consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas decidam pela compra em seu

estabelecimento. Salienta-se que os balconistas das lojas atuam como verdadeiros consultores técnicos, haja vista que conhecem os produtos que oferecem e sabem para qual carro e aplicação que o mesmo terá.

Essas empresas do setor de autopeças conseguiram uma vantagem competitiva em relação aos demais, graças ao ótimo desempenho nas mesmas atividades que os concorrentes executam. Para que isso se concretizasse, esses dois líderes se sobressaíram na variedade de produtos ofertados, nos serviços de entrega e pós-venda. O resultado dessas ações, é que eles ampliaram a demanda, e conseqüentemente alcançaram uma vantagem competitiva (PORTER, 1986).

Com este estudo pode-se concluir que o varejo de autopeças independente enfrentou a concorrência das concessionárias autorizadas pelas montadoras de maneira empreendedora. Para que as empresas conseguissem esse intuito, eles investiram no corpo de funcionários, principalmente vendedores, e primeiramente fez acordos com fornecedores de produtos similares, o que acabou dando certo. Mas com o passar do tempo, os lojistas perceberam que era possível comercializar produtos originais para garantir maior participação de mercado, e foi o que aconteceu.

Uma constatação que merece observação no varejo de autopeças de Salvador é o contato direto da empresa com seus clientes, ou seja, o fluxo de informações é contínuo para ambas as partes, e isso traz preciosas informações para as empresas do setor sem custo algum, a não ser o bom atendimento. Foi possível identificar alguns segmentos dentro desse setor, tais como: clientes que compram só peças similares, oficinas mecânica, seguradoras, concessionárias autorizadas, clientes que somente compram peças originais e clientes que somente compra peças similares de segunda e terceira linha.

O varejo de autopeças de Salvador, no que tange as lojas situadas nos bairros de Quintas e Vasco da Gama cresceu bastante nos últimos anos, pois como já foi salientado, esse fato foi devido ao considerável crescimento da frota de veículos da cidade de Salvador. Conforme demonstrado nesta pesquisa o referido setor de autopeças, tido como independente, haja vista que comercializam peças originais e similares, e não são referendados pelas montadoras, conseguiram uma excelente fatia de mercado na última década. Os resultados obtidos nessa pesquisa apontam que este setor superou as concessionárias autorizadas, tendo uma fatia de 60% do mercado.

Este trabalho buscou analisar como são as condições de competitividade do varejo de autopeças da cidade de Salvador, como se desenvolve, quais os principais atores, e como estes se comportam frente aos fornecedores, frente aos clientes, frente a novos entrantes, se existem produtos substitutos e se a rivalidade no setor é intensa. Foi constatado que existe uma rivalidade entre eles, que não há uma guerra declarada a novos entrantes, porém tem uma década que o setor não tem nenhum novo entrante. Foi observada também a existência de produtos substitutos, mas segundo os varejistas o poder dos mesmos é diminuto.

Contudo, seria importante e interessante para o Estado um estudo mais abrangente, demonstrando as principais tendências e estratégias desenvolvidas pelos varejistas, algumas dessas já expostas nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACKROFF, R. **Planejamento Empresarial**. Livros Técnicos e Científicos Editora: Rio de Janeiro, 1974.
- ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P., & HAYES, R. L. (Eds.) **From strategic planning to strategic management**. London: Jown Wiley & Sons, 1976.
- ANSOFF, H.I.; McDonnell, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo, Scritta, 1997.
- ARVAP. **Associação de Revendedores Varejistas de Autopeças e Acessórios da Bahia**. Disponível em: <http://arvapba.blogspot.com/?zx=d693d4478ba682a1>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. Disponível em: <http://anfavea2010.virapagina.com.br/anfavea2010/>. Acesso em 10 nov. 2010.
- DENATRAN. Departamento Nacional de Trânsito. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/download/frota/FROTA%202010.zip>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- DETRAN-BA. **Departamento de Trânsito da Bahia**. Disponível em: <http://www.detran.ba.gov.br/estatistica/index.php>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia. Acesso em: 10 nov. 2010.
- IDV. **Instituto para o desenvolvimento do varejo** – conjuntura e comércio varejista. Disponível em: <http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-list.aspx>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/porta/images/stories/PDFs/100428_radar07.pdf. Acesso em: 10 nov. 2010.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo, Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. NY, New York, Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. **A Vantagem Competitiva**. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1986.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.: **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **ESTUDO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL** (2008). Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7ff4db7574e364c803256ebc004add8c/8d23be688b83a686832574de0071a757/\\$FILE/\(Microsoft%20Word%20-%20ESTUDO%20au.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7ff4db7574e364c803256ebc004add8c/8d23be688b83a686832574de0071a757/$FILE/(Microsoft%20Word%20-%20ESTUDO%20au.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2010.

SINDIPEÇAS. **Desempenho do setor de autopeças**. Disponível em: <http://www.sindipeças.org.br>. Acesso em: 10 de novembro de 2010.