

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

FABIO ROCHA HILÁRIO

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE DE
LOJAS FACE ÀS MUDANÇAS NO MERCADO: um estudo do
mercado varejista de tintas na Grande Vitória-ES**

VITÓRIA

2007

FABIO ROCHA HILÁRIO

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE DE
LOJAS FACE ÀS MUDANÇAS NO MERCADO: um estudo do
mercado varejista de tintas na Grande Vitória-ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Luis Fernando de Araújo

VITÓRIA

2007

Dedico este trabalho ao meu
pai amado, Ayr (saudades!!!).
A minha mãe, Army, guerreira
incansável.
A Silvia, esposa querida e
ajudadora.
Amo e sempre deverei a
vocês!!!

AGRADECIMENTOS

A Deus, misericordioso, bondoso, criador da sabedoria!

A Silvia, que merece o título de Mestrado como esposa, companheira e mãe!

Estanislau e Vinicius, pelas portas abertas.

Professor Luis Fernando de Araújo, que me ensinou muito mais por suas atitudes e caráter!

Professor Ricardo Daher, pela disposição, apoio e disponibilidade.

Professor Rodrigo Medeiros pelo incentivo e apoio.

Humberto Rosa pelo incentivo, exemplo e apoio.

Amigos e irmãos que me apoiaram e incentivaram.

À FUCEPE e a todos os outros professores que me ensinaram mais do que teorias e conhecimento.

Ao CRC-ES que ajudou a concretizar este sonho.

Aos colegas da turma pelo companheirismo.

RESUMO

Esta pesquisa estudou o mercado varejista de tintas da Grande Vitória-ES. Utilizando-se de um estudo de caso, através de entrevistas, análise documental, com o objetivo de verificar como as estratégias concorrenciais podem contribuir para um reposicionamento estratégico de uma rede varejista de material de pintura. A empresa estudada foi denominada de RedeTintas Ltda. Utilizando-se da Teoria da Firma, alguns elementos da Teoria dos Jogos e uma introdução nas estruturas de mercado, buscou-se inserir a firma num contexto onde seus objetivos, muitas vezes, conflitam com os de seus concorrentes, em situações que podem ser denominadas de jogo estratégico. Ao mesmo tempo, foram discutidas três concepções estratégicas que Mintzberg denomina de escolas do Posicionamento, *Design* e Planejamento e um modelo nacional, denominado de MAPOE - Modelo de Análise do Posicionamento Organizacional Estratégico -, onde se buscou uma identificação entre essas concepções e as iniciativas estratégicas adotadas pela empresa estudada. Algumas dessas iniciativas foram os aumentos dos investimentos em propaganda, treinamento, tecnologia da informação e ativos específicos. Além disso, alianças estratégicas foram firmadas, diversas inovações e modernização na concepção e *layout* das lojas foram efetuadas. Procurou-se demonstrar como esta empresa tem desenvolvido suas estratégias em um mercado que sofre rápidas transformações. Uma dessas transformações foi a recente chegada de uma grande empresa de revenda de material de construção na capital, aqui denominada de Construções Beta. Esse novo concorrente pertence a um grande grupo empresarial local, com aproximadamente 10 lojas no estado, inclusive possuindo uma empresa de crédito, e se estabeleceu nas proximidades de uma das filiais de RedeTintas Ltda. Dessa forma, buscou-se medir o impacto da chegada desse novo concorrente nas receitas da rede e na filial mais próxima.

Palavras-chaves: Posicionamento Estratégico, Varejo de Tintas, Estratégia.

ABSTRACT

This research studied the retail market of paints in the Great Vitoria area. It was used a case study through interviews and documental analysis with the goal of checking how the competitive strategies can aid to a strategic realignment of a painting material retail enterprise. The company studied will be referred as RedeTintas Ltda. Based on the Firm Theory, a few Game Theory elements and an introduction of the market structure it was sought to place the firm in a context where its goals, many times, conflicts with its competition in a situation that can be named as strategic games. At the same time were discussed three strategic conceptions that Mintzberg named as the school of Positioning, Design and Planning and a national model named as MAPOE, where was sought an identification among these conceptions and the strategic actions adopted by the company studied. Some of these actions were increases in the advertisement investments, training, information technology and specific assets. Beyond that, strategic alliances were created, various innovations and a modernization of the stores' concept and layout were made. Was attempted to show how this company has been developing its strategies in a fast changing market. One of these transformations was the recent arrival of a big construction material resale company to the city named as *Beta*. This new competitor, located close to one of RedeTintas Ltda's stores, belongs to a great local business group with approximately 10 stores in the state and also a credit company. Therefore, it was attempted to measure *Beta's* arrival impact in the company and closer branch's revenue.

Key words: Strategic realignment, paint retail, Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Estratégica a partir do modelo SWOT	36
Figura 2: As 5 forças do mercado	45
Figura 3: Matriz de Análise do Posicionamento Organizacional Estratégico – MAPOE	49
Figura 4: Demonstração da Metodologia de Classificação das Iniciativas Estratégicas da empresa RedeTintas Ltda	61
Figura 5: Classificação das Iniciativas Estratégicas da empresa RedeTintas Ltda...	85
Figura 6: Posicionamento Organizacional Estratégico da Empresa RedeTintas Ltda	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vendas por Segmento	69
Gráfico 2: Divisão das Vendas por Tipo de Cliente	70
Gráfico 3: Evolução das Vendas Anuais	72
Gráfico 4: Despesa com propaganda.....	82
Gráfico 5: Evolução das Vendas líquidas da Rede de 01/2000 a 03/006.....	92
Gráfico 6: Evolução das Vendas Líquidas da Filial – de 01/2000 a 03/2006.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Práticas e Métodos determinantes do Posicionamento Estratégico na MAPOE	50
Quadro 2: Metodologia da Classificação das Iniciativas Estratégicas da Empresa RedeTintas Ltda.....	60
Quadro 3: Principais Diferenças entre Varejistas de Material de Construção	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da Regressão Rede RedeTintas Ltda	93
Tabela 2: Resultados da regressão da filial	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2 CONTEXTUALIZANDO A FIRMA	20
2.1 ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A TEORIA DA FIRMA	20
2.2 O POSICIONAMENTO DA EMPRESA NA PERSPECTIVA DAS ESTRUTURAS DE MERCADOS	26
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	30
2.3.1 Criando estratégias competitivas	30
2.3.2 Uma introdução às escolas do design e do planejamento	34
2.4 A FIRMA E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
2.4.1 As 5 forças do mercado, segundo Porter	44
2.5 A MATRIZ DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO – MAPOE	46
2.6 CONFLITOS E BARREIRAS NO CONTEXTO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO	55
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA	55
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	57
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.4 O SEGMENTO ECONÔMICO E A EMPRESA A SER ESTUDADA	61
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E DISCUSSÃO ESTRATÉGICA.....	64
4.1 O MERCADO DE TINTAS NO BRASIL	64
4.1.1 O varejo local de tintas e a empresa RedeTintas Ltda.....	64
4.1.2 A empresa RedeTintas: um breve histórico	68
4.2 PRINCIPAIS SEGMENTOS	73
4.2.1 Produtos de pintura do segmento imobiliário	73
4.2.2 Produtos de pintura do segmento automotivo	74
4.2.3 Produtos de pintura do segmento industrial	74

4.3 CULTURA E VALORES	75
4.4 AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA REDETINTAS LTDA.....	77
4.4.1 A classificação das iniciativas estratégicas da empresa RedeTintas Ltda	83
4.5 EFEITOS DA CHEGADA DE CONSTRUÇÕES BETA NAS VENDAS LÍQUIDAS DE REDETINTAS LTDA	89
4.5.1 A empresa construções beta.....	89
4.5.2 O teste na RedeTintas (5 lojas).....	91
4.5.3 O teste na filial da RedeTintas mais próxima de construções beta.....	94
5 CONCLUSÕES	99
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA REDETINTAS LTDA	109
APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM AGENTES DO MERCADO	110
APÊNDICE C - GRÁFICOS DOS RESÍDUOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA DA REDE	115
APÊNDICE D - GRÁFICOS DOS RESÍDUOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA DA FILIAL	117
APÊNDICE E - ROTEIRO DA ENTREVISTA NA EMPRESA REDETINTAS LTDA PARA CLASSIFICAÇÃO NO MAPOE	119

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As estratégias empresariais se adequam à realidade de forma temporal e contextual, o que significa dizer que, sob a perspectiva temporal, o que pode ser importante ou relevante hoje, poderá não ser amanhã ou no próximo ano, haja vista que o tempo proporciona as mais diversas transformações. Considerando a perspectiva contextual, a empresa, como um sistema aberto e dinâmico, poderá apresentar diferentes realidades, o que por sua vez, poderá influenciar o ambiente, e, ao mesmo tempo, ser influenciada por ele (BESANKO et al., 2006; THOMPSON & FORMBY, 2003).

Essa adaptação ocorre à medida que a sociedade se transforma. Nesse sentido, Besanko et al. (2006) descreve que as empresas dos EUA e Europa, desde o início até a metade do século XIX, viviam em dificuldades devido a falta de desenvolvimento de setores como o de transportes, comunicações, finanças, tecnologia e produção. Muito embora estivessem passando por uma revolução, essas áreas ainda representavam uma limitação para as firmas da época, que eram pequenas e informais. Essa falta de infra-estrutura aumentava o risco do negócio em demasia para os empreendedores.

Num breve retrospecto a respeito do que Ansoff (1991) entende ser prioridades estratégicas, o autor cita que as grandes invenções de máquinas e as transformações nos processos produtivos lançaram as bases para um maior desenvolvimento industrial, que se consolidou até o início do século XX. O aumento por uma demanda de produtos básicos fez com que as empresas se voltassem para a produção padronizada em larga escala, na qual o produto vencedor era aquele

oferecido pelo menor preço, não havendo uma maior preocupação com diversificação.

A partir de 1930, na medida em que os consumidores foram adquirindo os produtos padrões, o mercado foi saturando. Diante dessa saturação, surgiram novas necessidades que forçaram as empresas a diversificarem suas linhas de produtos de modo a satisfazer os clientes, obrigando-as a investirem em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que itens como a promoção, a propaganda e as habilidades de convencer o consumidor passaram a ser uma das preocupações dos administradores (ANSOFF, 1991).

As primeiras experiências de empresas norte-americanas no mercado internacional datam dos primeiros anos do século XX, porém, as duas grandes guerras mundiais e a crise de 1929 arrefeceram o ímpeto do comércio multilateral. Após a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional tornou-se mais vigoroso em função da necessidade de reconstrução da Europa e Ásia, tendo os EUA como principal fornecedor de produtos. O processo de globalização foi acelerado e facilitado pelos avanços tecnológicos nas áreas de comunicações e transportes. Isso impulsionou mais fortemente as empresas a atuarem além dos limites geográficos de seus países de origem, para que pudessem expandir seus negócios e aumentar sua área de influência. Dessa forma, as organizações que antes cobriam e dominavam mercados locais, passaram a influenciar mercados de países e mesmo continentes. Transformaram-se, assim, em grandes corporações transnacionais (GREMAUD et al., 2004 e BESANKO et al., 2006).

Após 1950, com o aumento da velocidade das mudanças, as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente dos negócios foram transformadas. O novo nível de riqueza alcançado desloca as aspirações sociais da “quantidade” para a

“qualidade” de vida, ao mesmo tempo em que preocupações com o tamanho da empresa e sua função social começam a ser debatidas (ANSOFF, 1991).

Dentro da perspectiva brasileira, a evolução do pensamento estratégico nas últimas décadas deu-se de forma lenta, pois no início dos anos 70, a economia era quase totalmente fechada, o que permaneceu até o final dos anos 90, época em que o país já alcançava uma maior abertura econômica (BETHLEM, 2003).

A falta de concorrência externa e de uma visão globalizada contribuiu para o atraso do aparecimento de estratégias mais agressivas, visto que as empresas estavam, de certa forma, “protegidas” pelo protecionismo do Estado. O mercado aceitava praticamente tudo que lhe era oferecido e permitia grandes margens de lucro, pois havia enorme necessidade de consumo para o nível de produção da época. Além disso, a inflação permitia que produtos valorizassem na prateleira do estoque. No final dos anos 80, o mercado atingia maiores proporções e iniciava-se um primeiro ensaio do pensamento estratégico devido ao início de maior concorrência de empresas nacionais e também em função das grandes empresas estrangeiras já instaladas no país que aumentavam seus investimentos, ao mesmo tempo em que, cada vez mais, outras aqui chegavam atraídas pelos altos ganhos.

Nos anos 90, os passos rumo à maior abertura do mercado nacional foram mais significativos, e um exemplo foi o início do período das grandes privatizações. Somado a isso, o fim da hiperinflação em 1994, contribuiu para expor o problema da falta de competitividade de muitas empresas que estava escondido por detrás da inflação e da falta de concorrência. O planejamento financeiro e estratégico passou a ser um instrumento mais bem utilizado pelas empresas, pois o contexto mudara. Essa mudança radical no cenário trouxe enorme avanço ao pensamento estratégico nacional, pois as empresas brasileiras foram obrigadas a se adaptar à nova

realidade, caso contrário desapareceriam. Isso de fato ocorreu, pois, muitas delas, foram adquiridas por companhias estrangeiras (BETHLEM, 2003).

A estrutura das firmas, diante de tantas transformações, precisou ser revisada para se adaptar à nova realidade. Novos desafios forçaram a evolução empresarial e, nesse sentido, Besanko et. al(2006), citando a Teoria da Contingência, defende que não existe uniformemente a “melhor” estrutura para uma firma, mas que o “melhor” formato estrutural depende da circunstância que enfrenta, ou seja, a entidade busca adaptar e mover seus diversos recursos conforme o meio onde está inserida. Levy & Weitz (2000), Besanko et al. (2006) e Ansoff (1991) afirmam que a estrutura da empresa segue à estratégia escolhida, uma vez que, após a decisão do posicionamento estratégico a ser assumido, a estrutura deve trabalhar para tornar a estratégia uma realidade.

Porém, antes de assumir um posicionamento estratégico, a empresa precisa conhecer as diversas variáveis do mercado. Um dos modelos de análise é o de Porter (1986) que sugere que os mercados, resguardadas as características próprias de cada um, possuem 5 forças que influenciam as diversas firmas que os compõem: Os possíveis novos entrantes, os concorrentes já estabelecidos, os produtos substitutos, o poder dos compradores e o poder dos fornecedores são fatores que deverão ser cuidadosamente conhecidos e acompanhados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A competição empresarial, inserida em um ambiente de constantes e rápidas transformações, acaba por gerar as mais diversas formas de iniciativas empresariais feitas com o objetivo de se adquirir vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2005).

No contexto do mercado varejista de tintas da Grande Vitória, uma dessas transformações é o acirramento da concorrência, que ocorre devido à chegada de novos *players*, levando as empresas já estabelecidas a fazerem diversos movimentos. Tal situação segue uma tendência do mercado nacional, como estudado por Ventorim (1999 e 2000) e Rosa (2002) ao citarem a entrada de mega-lojas em grandes cidades brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre – a *Home Depot* (EUA) e *Leroy Merlin* (França).

Como outro exemplo, cita-se a mudança do perfil dos clientes e a evolução dos produtos que exigem dos gestores especial atenção às novas demandas criadas, ou seja, a firma necessita de constante revisão e adequação de suas estratégias de acordo com o ambiente onde se insere.

Assim, tem-se a definição da seguinte questão-problema:

- **De que forma as estratégias concorrenciais contribuem para um reposicionamento estratégico das organizações?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Sem o propósito de esgotar o tema, este trabalho tem por objetivo fazer uma análise que possibilite a verificação da forma como as estratégias concorrenciais interferem no posicionamento estratégico das empresas do mercado varejista de tintas da Região da Grande Vitória-ES.

1.2.2 Objetivos específicos

Uma vez estabelecido o objetivo geral, é necessário que os tópicos a serem discutidos trabalhem de forma lógica para satisfazer o propósito desta pesquisa. Assim, para alcançar o objetivo geral, este trabalho tem como objetivos específicos:

- Selecionar e revisar um corpo teórico que possibilite a fundamentação e desenvolvimento do problema proposto;
- Definir o que é posicionamento estratégico no setor varejista de tintas da região da Grande Vitória – ES;
- Identificar, caracterizar e discutir as estratégias utilizadas por uma dessas empresas e sua relação com algumas escolas e modelos estratégicos, verificando de que maneira elas podem influenciar no posicionamento estratégico da empresa;
- Demonstrar o impacto da chegada de um novo concorrente na região da Grande Vitória nas vendas líquidas da empresa analisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se por tentar contribuir com o setor varejista, de forma a analisar alguns aspectos do posicionamento estratégico de uma das empresas do ramo de tintas. A empresa analisada se movimentou diante das transformações do mercado e fez isso com objetivo de sobreviver e permanecer à frente dos concorrentes. Assim, este estudo tenta contribuir como mais um passo para um melhor entendimento das transformações e estratégias utilizadas no mercado varejista da Grande Vitória.

Diante da chegada de concorrentes maiores, as empresas locais buscam se preparar de forma a minimizarem as perdas. Desta forma, pretende-se contribuir com análises e informações de alguns dos movimentos estratégicos do setor varejista de tintas da Grande Vitória, bem como evidenciar a importância do posicionamento estratégico na sustentabilidade das empresas varejistas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em **6 capítulos**. O **Capítulo 1** diz respeito à introdução, na qual se faz a apresentação geral do trabalho e a definição do problema. No **Capítulo 2** foi lançada a base teórica que sustenta a discussão do problema e objetivos propostos, com destaque para os objetivos da firma, o contexto empresarial visto como um jogo estratégico, bem como algumas formas de estruturas de mercado. Complementarmente, traz uma discussão sobre gestão, concepções e rivalidades no contexto estratégico, e seus reflexos nas iniciativas empresariais.

No **Capítulo 3**, a metodologia é apresentada com suas características mais importantes, tais como classificação, instrumentos de coleta e forma de análise dos dados e uma resumida apresentação do segmento e a empresa a ser estudada.

No **Capítulo 4** constam as primeiras informações sobre o mercado de tintas, no âmbito nacional e da Grande Vitória, caracterizando a empresa estudada, denominada nesta pesquisa como RedeTintas Ltda. Apresenta, também, a busca da vantagem competitiva da empresa estudada, através de algumas de suas iniciativas estratégicas, e a respectiva vinculação com as escolas estudadas e o modelo analisado. Em seguida é feita a apresentação do novo entrante do mercado, a

empresa Construções Beta, os testes estatísticos para medir o impacto da chegada do novo entrante nas receitas da empresa já estabelecida, RedeTintas Ltda.

O **Capítulo 5** apresenta as conclusões da pesquisa no que diz respeito à discussão estratégica, bem como da parte quantitativa. O trabalho é concluído com o **Capítulo 6**, onde constam as referências bibliográficas e apêndices.

Capítulo 2

2 CONTEXTUALIZANDO A FIRMA

Este item traz uma pequena discussão a respeito da Teoria da Firma, na medida em que comenta aspectos como o surgimento, algumas concepções e objetivos da firma moderna. A lente com a qual cada autor observa a firma, traz consigo seu(s) objetivo(s), permitindo uma visão crítica diante desses diferentes (e, muitas vezes, complementares) pontos de vista.

2.1 ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A TEORIA DA FIRMA

Desde os primeiros tempos, o homem buscava suprir suas necessidades por meio dos bens que possuía e, aquilo que possuía em excesso ou não lhe era útil, ele buscava permutar para alcançar maior utilidade. Na Europa, no período de 1450 a 1800, interstício da Revolução Comercial, a concentração populacional nas cidades alavancou o surgimento de negócios lucrativos, o que gerou o início do delineamento da visão capitalista que tinha como saudável o acúmulo da riqueza e contribuiu para a revolução comercial. Nesse período também surgiram as primeiras instituições financeiras e a incorporação dos princípios do mercantilismo à revolução que estava em andamento. As viagens de descobrimento contribuíram de forma significativa para o surgimento de novas empresas, bem como o desaparecimento de outras, inclusive, fazendo com que cidades e regiões, antes poderosas e hegemônicas, caíssem na obscuridade (BURNS, 2001, apud OLIVEIRA, 2005).

No século XX, Coase (1937) afirma que os indivíduos comercializam em um mercado porque esperam ganhar com o comércio e a troca. Ocorre que, com o aumento do número de trocas, os agentes que comercializavam, obrigatoriamente,

incorriam em custos que eram inevitáveis. Custos de negociações e do *enforcement* de que o acordo firmado (contrato) deveria ser cumprido, custo de adquirir e de se manter informado sobre o mercado e outros. Nesse sentido, a explicação do surgimento da firma moderna dá-se a partir da constatação de que desenvolver uma atividade econômica através de uma empresa seria compensador devido a sua capacidade de economizar custos de transações. Por exemplo, os contratos não deixariam de existir, porém, haveria uma redução em sua quantidade, havendo menores custos de monitoramento. Assim, as firmas seriam mais eficientes do que os indivíduos nas transações comerciais, tornando-se viável social e economicamente.

Na literatura, encontram-se diversas formas a respeito de como se poderia conceber uma firma. Por ser uma definição que depende da lente com a qual o pesquisador vislumbra a entidade, deve-se tentar discutir como alguns autores vislumbram a empresa. Nesse sentido, Penrose (1959, p. 10) descreve que:

Uma firma [...] não é um objeto observável de maneira fisicamente separada de outros objetos, e é difícil de se definir, a não ser com referência ao que faz ou ao que é feito em seu interior. Consequentemente, cada analista é livre para escolher quaisquer características da empresa nas quais esteja interessado, definir a empresa em termos destas características, e proceder de forma a chamar sua construção de 'firma'.

Na concepção de Marshall (1985), a empresa é cíclica, ou seja, surge e se desenvolve se o seu idealizador é qualificado. À medida que cresce, surgem novos problemas que exigem soluções que deverão ser apresentadas pelo fundador. Nessa visão, quanto maior a empresa, mais competitiva será, uma vez que ela se aproveita do seu tamanho para se beneficiar de vantagens como volume de compra, conhecimentos acumulados, experiência, relacionamentos comerciais e outros. Em resumo, o condutor dos negócios deverá sempre estar preparado para acompanhar

as transformações do dia-a-dia que ocorrem em um ambiente que está em permanente mudança.

Na visão de Coase (1937), a empresa é concebida como uma forma particular de organização que sobrepõe a contratação renovada de fatores de produção no mercado, por uma forma institucionalizada, de forma duradoura. A empresa é uma hierarquia e é tida como economizadora de custos de transações, uma vez que evita o recorrer constante e repentino ao mercado, a cada necessidade de se obter algum dos fatores de produção. Os conceitos iniciais lançados por Coase foram ampliados por Oliver Williamson, que desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação.

Para Schumpeter (1982), a empresa se apresenta como um espaço de inovação, evolução, porém, o conceito de inovação é amplificado para um destaque que vai além da simples mudança tecnológica, alcançando toda e qualquer transformação no espaço econômico gerada pelas empresas que buscam obter vantagem sobre seus concorrentes. Esse dinamismo competitivo supõe que as empresas mais bem estruturadas seriam beneficiadas diante de um ambiente altamente concorrido. A firma, dessa forma, seria a agente da “destruição criadora”, ou seja, o desaparecimento de produtos e obsolescência de tecnologias trariam a ascensão de outras, que, após um espaço de tempo, seriam também substituídas pelos novos avanços e, assim, sucessivamente. Essas inovações e, portanto, a vantagem competitiva, seriam fruto do aprendizado acumulado pelas rotinas que seriam revistas e adaptadas na medida em que contingenciamentos e inovações fossem surgindo, ou seja, o acolher das rotinas não redundaria em imutabilidade, mas em adequação.

Berle e Means (1932), Baumol (1959), Marris (1963) e Wood (1975) apud Kupfer (2006) levantaram novas questões a respeito da separação entre

propriedade e gestão. Esse fenômeno surge com o crescimento das grandes empresas, nas quais os proprietários (acionistas) nem sempre administram os negócios da firma, uma vez que contratam executivos para fazê-lo. Com o surgimento desses gestores profissionais, surgem novos objetivos a serem perseguidos, visto que esses agentes estão alinhados apenas parcialmente com o objetivo principal da empresa, que é o lucro. Outros interesses tais como segurança, reputação, crescimento das vendas (não ocorrendo necessariamente maior lucratividade), parcela maior do mercado e outros passaram a ter caráter, muitas vezes, conflitante com o objetivo maior dos acionistas.

Numa vertente complementar a essa, Penrose (1959) defende que a empresa é um ambiente organizado hierarquicamente, com divisão de trabalho, e que reúne diversos participantes com um conjunto de conhecimentos tácitos adquiridos que lhes permite desenvolver suas atividades. O caráter de equipe adquirido proporciona coesão ao desenvolvimento das rotinas da empresa. Além disso, numa visão dinâmica da firma, alguns objetivos, tais como, estabilidade, lucro, recompensa, segurança, são tidos como consequência do crescimento da empresa. Diante disso, cada empresa representaria uma entidade particular, única, e que teria suas próprias características, com trajetória passada e futura, devendo ser estudada individualmente.

Chandler (1992) destaca que na literatura teórica são apresentadas pelo menos três formas de conceber a firma. A primeira vislumbra a empresa como uma entidade legal que estabelece contratos com os mais diversos atores do mercado, tais como, bancos, empregados, sócios, clientes, poder público, fornecedores. A segunda tem a empresa como uma entidade administrativa, dentro da qual os gerentes monitoram e coordenam suas atividades. Ela se transforma num conjunto

de capital, habilidades e facilidades adquiridas. A terceira visualiza a firma como um instrumento da economia capitalista para a produção e distribuição de bens e serviços.

Apartados dessa discussão teórica, Mansfield & Yohe (2006, p. 177) definem a firma como “uma unidade econômica que produz um bem ou serviço para venda”.

Iniciando uma breve discussão a respeito da finalidade da firma Gremaud et. al (2004, p. 161) ensina que a firma é “... uma unidade de produção, que atua racionalmente, procurando maximizar seus resultados relativos à produção e ao lucro.”. O conceito de produção deve ser entendido num sentido mais amplo, ou seja, trata-se aqui não apenas de transformações físicas e materiais, mas também de oferta de serviços, como turismo, financiamentos, comércio e outras atividades. A entidade, ao combinar os fatores de produção da forma mais eficiente possível, alcançará níveis ótimos de produtividade, podendo gerar maiores lucros para a empresa, que permitirão não só a sua continuidade, mas também a conquista de parcelas maiores do mercado.

Alcançar lucros exige comprometimento de tempo e energia e, uma vez que a empresa procura alcançar o seu ponto máximo, essa teoria surge como um estudo do seu comportamento dentro de um mercado em que existem diversos agentes, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, governo e outros. Dessa forma, esse corpo teórico “... sugere como uma firma deveria operar para ganhar tanto dinheiro quanto possível.”, ou seja, maximizar os lucros, não somente no presente, mas também num longo período de tempo (MANSFIELD & YOHE, 2006, p. 178).

Nesse sentido, Thompson & Formby (1998, p. 162) argumentam que quando o lucro é considerado pequeno ou está abaixo do nível satisfatório, a posição da empresa é revista e, se há uma persistência de longo prazo nessa baixa

lucratividade, certamente haverá uma realocação de recursos da firma em uma outra atividade, ou seja, “o lucro é o teste supremo do desempenho de uma firma”.

Possas (1984) explica que a postura de maximizar o resultado se justifica devido à necessidade da empresa de cobrir o montante já investido e a ser realizado com capital fixo para expansão, financiado através de lucros retidos, lançamentos de novos modelos, publicidades, remuneração do investidor. Esse resultado é um importante sinalizador para os agentes financeiros externos para futuras disponibilidades de recursos, uma vez que estes buscam se expor ao risco o mínimo necessário.

Marris (1963) apud Possas (1984) cita que os objetivos da firma são maximizar sua taxa de crescimento (dos ativos e das vendas), com uma taxa de lucro mínima restrita imposta pela administração.

Besanko (2006) e Holanda (1987) explicam que a empresa tem como objetivo último a otimização dos resultados, ou seja, o maior lucro possível.

Cyert & March (1956) definem como os objetivos da empresa: produção, estoque, vendas, parcela de mercado e lucros, mesmo que, muitas vezes, tenham caráter conflitante.

Galbraith (2000) diferenciou a pequena da grande empresa. Para esse autor, na medida em que a empresa cresce, suas motivações e estrutura vão se transformando. Poder e influência no mercado e no governo passam a ser outros objetivos da grande empresa, porém, isso só poderá ocorrer através do acúmulo de riqueza. Conclui-se, assim, que o objetivo final da empresa em geral é a sobrevivência ou continuidade e, para isso, necessariamente terá que auferir resultados positivos.

2.2 O POSICIONAMENTO DA EMPRESA NA PERSPECTIVA DAS ESTRUTURAS DE MERCADOS

Cabral (1994, p. 17) define mercado ou setor industrial como “... um conjunto de empresas que produzem um mesmo produto ou um conjunto de produtos relacionados entre si”.

Thompson & Formby (1998, p.13) o definem resumidamente como o local “... onde os compradores e vendedores fazem seus negócios”, ou ainda, “... um mecanismo que organiza e ordena as trocas de bens e serviços e, através da interação competitiva, o senhor de todas as transações voluntárias que envolvem aquele bem ou serviço”. Possui sempre dois lados: os vendedores e os compradores. Todos eles exercem pressão mutuamente, sendo, o próprio mercado, o medidor mais fiel dessa relação e o mais indicado para comunicar, sinalizar, registrar, balancear a respeito do estado da demanda e procura. Esse julgamento do mercado torna-se uma força econômica, pois é o primeiro a perceber os ventos de eventuais mudanças.

Para se conhecer essa relação de forças, torna-se necessário estudar a estrutura desse mercado, ou seja, o nível de concentração em que se encontra. O número de empresa e como se dá essa distribuição pode ser feita pela quantificação do coeficiente de concentração **N**, que fornece a participação no mercado das **N's** maiores empresas. Normalmente utiliza-se a receita com vendas ou capacidade de produção. Uma outra forma é o índice de Herfindahl que fornece a parcela individual das empresas que compõem o mercado (BESANKO et. al, 2006).

Essa estrutura pode ser:

- Monopólio;

- Oligopólio;
- Concorrência Monopolística ou Concorrência Imperfeita;
- Concorrência Perfeita.

Segundo Gremaud et al. (2004), no monopólio o setor é a própria firma, uma vez que existe uma única empresa fornecedora do produto ou serviço. Nesse caso, outras características devem ser consideradas, tais como:

- Não existe substituto próximo do produto produzido;
- Os consumidores disputam entre si o produto fornecido;
- A curva da receita média é a curva da demanda do mercado.

Nessa estrutura, a empresa não possui concorrentes, isso significa que, caso ela não consiga impedir a entrada de outra(s) firma(s), essa estrutura seria modificada. Algumas causas dessa estrutura pode ser a concessão do governo, o mercado reduzido, ausência de patente de produtos substitutos e o controle das fontes de matéria-prima do produto. Normalmente, a lucratividade é alta em virtude das regalias de uma empresa monopolística. Ocorre que a probabilidade de um monopólio perdurar é remota, uma vez que novos produtos, novas matérias-prima e novos processos mais sofisticados são disponibilizados. Além disso, as patentes, mais cedo ou mais tarde, cairão na obsolescência. A exceção pode ocorrer no caso do interesse governamental que garantiria proteção à empresa.

No caso de oligopólio, existem poucas unidades oferecendo os produtos. Assim, cada membro desse mercado toma suas decisões estratégicas atento no efeito sobre as outras empresas, visto que uma pequena variação no preço ou no produto poderá causar efeito sobre os concorrentes. Essa pequena quantidade de

firmas pode gerar oportunidades de disputas acirradas, como também cooperação. Economias de escala, pequeno tamanho do mercado, barreiras de entrada, fusões e aquisições são os maiores motivos da existência de oligopólio. O fundamental é que, nessa estrutura, as empresas deverão medir cuidadosamente qual o impacto e as possíveis reações dos outros jogadores. Para tentar avançar nesse processo de interação estratégica entre concorrentes, surgiu – através de John von Neumann e Oskar Morgenstern, em 1944 – a Teoria dos Jogos, que trata de tomada de decisões em ambientes competitivos e de incerteza (MANSFIELD & YOHE, 2006).

Na concorrência monopolística, também chamada de concorrência imperfeita, o número de empresas no mercado é muito grande e o efeito das iniciativas estratégicas de uma das empresas sobre as demais é muito pequeno ou imperceptível. Nesse modelo, a figura do produto homogêneo é desconsiderada e se adota a diferenciação de produto, embora sejam substitutos próximos. Essa diferenciação seria na imagem, por meio de promoção ou até mesmo através de pequenas modificações físicas. Destaca-se o fato de se considerar, nesse modelo, a livre entrada e saída de firmas, sugerindo no longo prazo, a existência de apenas lucros normais em detrimento dos extraordinários (CABRAL, 1994; GRE MAUD et al., 2004).

Kupfer (2006) resume as hipóteses básicas do modelo de concorrência perfeita que são:

- Grande número de empresas;
- Produto homogêneo;
- Livre entrada e saída de empresas;
- Maximização de lucros;

- Livre circulação de informações;
- Perfeita mobilidade dos fatores de produção.

Devido a esse grande número de firmas desse mercado, cada uma atua livremente, sem qualquer tipo de coordenação entre elas e suas decisões são guiadas apenas pela sua percepção do mercado. As características do produto, bem como todos os serviços adjacentes atrelados à sua venda, devem ser os mesmos para as empresas. A parcela (*market share*) e não o tamanho de cada empresa no mercado é fundamental para satisfazer a esse modelo, uma vez que grandes participantes poderão compor esse mercado, porém com um pequeno poder. Complementarmente, a mesma lógica deve ser aplicada aos compradores, visto que suas aquisições devem ser suficientemente pequenas se comparadas com o total do mercado (KUPFER, 2006).

Existe livre mobilidade para as firmas, o que significa que as menos eficientes podem se retirar sem grandes entraves, pois pode ocorrer que sindicatos, fornecedores ou o governo estabeleçam condições que dificultem a saída repentina da empresa. Da mesma forma, as firmas já estabelecidas não têm poder para bloquear a entrada de novos participantes. Em outros modelos isso pode ocorrer de forma estrutural ou estratégica. A primeira ocorre quando uma empresa possui vantagens naturais de custo, marketing ou regulamentares. A segunda ocorre quando age de forma predatória e agressiva, através de redução de preço ou aumento de produção, por exemplo. Isso seria impossível na concorrência perfeita (BESANKO et al., 2006; GREMAUD et al., 2004; KUPFER, 2006).

Os fatores de produção também podem se deslocar livremente, ou seja, a matéria-prima não é escassa e restritiva, ou seja, há muitos fornecedores. Os

recursos humanos podem se transferir para os concorrentes ou regiões em função de melhor perspectiva, têm-se, assim, que as habilidades dos trabalhadores são facilmente adquiridas. As informações sobre o mercado são completas e sem custo e as decisões são tomadas em condições de certeza, não apenas sobre o presente, mas também no que diz respeito ao futuro (MANSFIELD & YOHE, 2006; THOMPSON & FORMBY, 1998).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo busca conceituar e introduzir concepções estratégicas com o objetivo de contextualizar o tema no ambiente competitivo onde a firma está inserida e como as estratégias escolhidas podem contribuir decisivamente para que a empresa não apenas sobreviva, mas seja uma firma que conquiste mais mercado, mais clientes e seja uma empresa de sucesso.

2.3.1 Criando estratégias competitivas

Ansoff (1990, p. 235) ensina que não existe uma estratégia traduzida como a única que conduziria a empresa ao sucesso. O autor defende que é necessário estar atento aos diversos comportamentos estratégicos e ao contexto no qual foram utilizados, conduzindo a empresa ao sucesso.

As firmas, grandes ou pequenas, utilizam-se de algum tipo de estratégia. Mesmo que não tenha uma base de conhecimento sistematizado ou formal, ou seja, mesmo que muitas vezes aja de modo intuitivo, perceptivo ou sem base científica, elas precisam se mover em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse sentido, Oliveira (2005, p. 103) ensina que

[...] as empresas ao iniciarem suas atividades empresariais inserem-se automaticamente na competição, seja uma competição de baixa densidade, moderada, de alta densidade ou mesmo uma competição extrema, não cabendo, portanto, à empresa, a decisão de competir ou não. Neste sentido as estratégias vão surgindo, à medida que as relações vão se intensificando [...]

Segundo Rios (1999, p.265), estratégia “é a ciência de organizar e planejar as operações de guerra” ou “habilidade em dispor as coisas para atingir um determinado fim [...] ardil, astúcia [...]”.

Porter (1986, p.11) define estratégia competitiva como “uma busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria...” que “... visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. A ênfase no posicionamento remete a empresa a atuar em liderança em custo, diferenciação ou foco de forma isolada, ou na combinação delas. Para o autor, a empresa alcança vantagem competitiva quando se utiliza de uma dessas estratégias genéricas e consegue obter sucesso em atribuir valor aos seus produtos ou serviços, de modo que o mercado esteja disposto a pagar um preço maior que o seu custo. Para Porter (1999, p. 53), “a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”.

Para Ansoff (1990, p. 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.”. Para o autor, essas regras ditam os padrões da empresa, tanto no aspecto interno (relações e processos), quanto na sua relação com o mundo exterior (quais produtos, onde e para quem serão vendidos; qual a tecnologia será utilizada; como obterá vantagem sobre os concorrentes). Dessa forma, as estratégias estabelecem as direções gerais e focalizam as áreas previamente definidas, ao mesmo tempo em que exclui as possibilidades que com ela estão desalinhadas. Os objetivos da empresa são os fins

a serem alcançados, a estratégia é o meio, ou seja, a forma como os fins serão alcançados.

Para Kaplan & Norton (2001, p. 12), estratégia é “ a única maneira pela qual as organizações criam valor ”.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 21) compararam o campo da formulação de estratégia a um elefante e relacionaram 10 escolas do pensamento estratégico, ou 10 formas (complementares) de se conceber estratégia. Esquivaram-se de fornecer uma definição taxativa, sendo coerentes com o objetivo do livro, porém, enumeraram as áreas em que essas escolas convergem. Assim, relatam que a estratégia (a) “ [...] diz respeito tanto à organização como ao ambiente”; (b) “a essência da estratégia é complexa”; (c) “[...] afeta o bem-estar geral da organização”; (d) “envolve questões, tanto de conteúdo como de processo”; (e) “[...] não é puramente deliberada”; (f) “[...] existe em níveis diferentes”; (g) “[...] envolve vários processos de pensamento”.

Complementarmente, informam que a estratégia “fixa a direção”, “focaliza o esforço”, “define a organização”, “provê consistência”, porém, mesmo quando tratam de caracterizá-la, chegam à conclusão de que há vantagens e desvantagens em cada uma dessas características (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 22).

A escolha da estratégia competitiva de uma empresa é condicionada por muitos fatores. Segundo Thompson & Formby (2003, p.18), a tecnologia, perfil dos consumidores, nível de concorrência, maior ou menor necessidade de capital, posição na cadeia produtiva, disposição de se expor ao risco, nível dos recursos humanos, situação financeira da firma, expectativa de funcionários e diretores, nível

de regulamentação, compromissos com a sociedade são alguns desses fatores que podem limitar a escolha da estratégia empresarial.

Nesse mesmo sentido, a estratégia escolhida pela organização limita sua forma de atuar no mercado. Por exemplo, se a firma atuará em inovação ou simplesmente copiará as demais tecnologicamente; se sua ênfase será em qualidade e preço ou escolherá um determinado perfil de clientes; se seus produtos serão diversificados ou haverá uma única linha de produto; se seu mercado será de clientes do atacado ou do varejo (THOMPSON & FORMBY 2003, p. 18 e 19).

Esse conceito está de acordo com a afirmação de Porter (2004) de que uma empresa não deve atuar em diversas frentes, uma vez que isso seria um sinal de que a empresa não possui uma estratégia definida e isso poderia levá-la ao fracasso.

As opções estratégicas também dão suporte às diversas escolhas fundamentais da organização, tais como clientes e necessidades-alvo, tecnologias e processos a serem utilizados, sede da empresa e determinação da escala ótima de produção e possíveis respostas às contingências de mercado, tais como mudança de demanda e oferta, novas oportunidades e ameaças (THOMPSON & FORMBY, 2003).

Diante disso, pode-se afirmar que as opções estratégicas de uma empresa são responsáveis por boa parte do seu sucesso ou fracasso, pois têm o poder de fazer com que ela seja uma firma que apenas reage ao mercado ou torná-la um agente transformador, que influencia e faz com que esse mercado “trabalhe” a seu favor, ou seja, será uma empresa seguidora ou uma empresa líder do mercado (THOMPSON & FORMBY, 2003; PORTER, 2004).

Os resultados das opções estratégicas de uma firma deverão ser testados e medidos, devendo conduzi-la ao: (a) aumento de sua capacidade de competição; (b) obtenção de vantagem competitiva e (c) alcançar lucros acima da média do mercado.

O compromisso com a estratégia também é citado como fundamental por Porter (2004), que cita a necessidade de continuidade dos gestores e demais membros da cadeia de comando. A respeito das dificuldades de implantação da estratégia, Kaplan & Norton (2000, p. 13) entendem que para a corporação chegar aos seus objetivos, seus recursos humanos deverão estar sintonizados e sincronizados no processo contínuo e participativo de implementação da estratégia, assim, esse alinhamento acaba se traduzindo em vantagem competitiva.

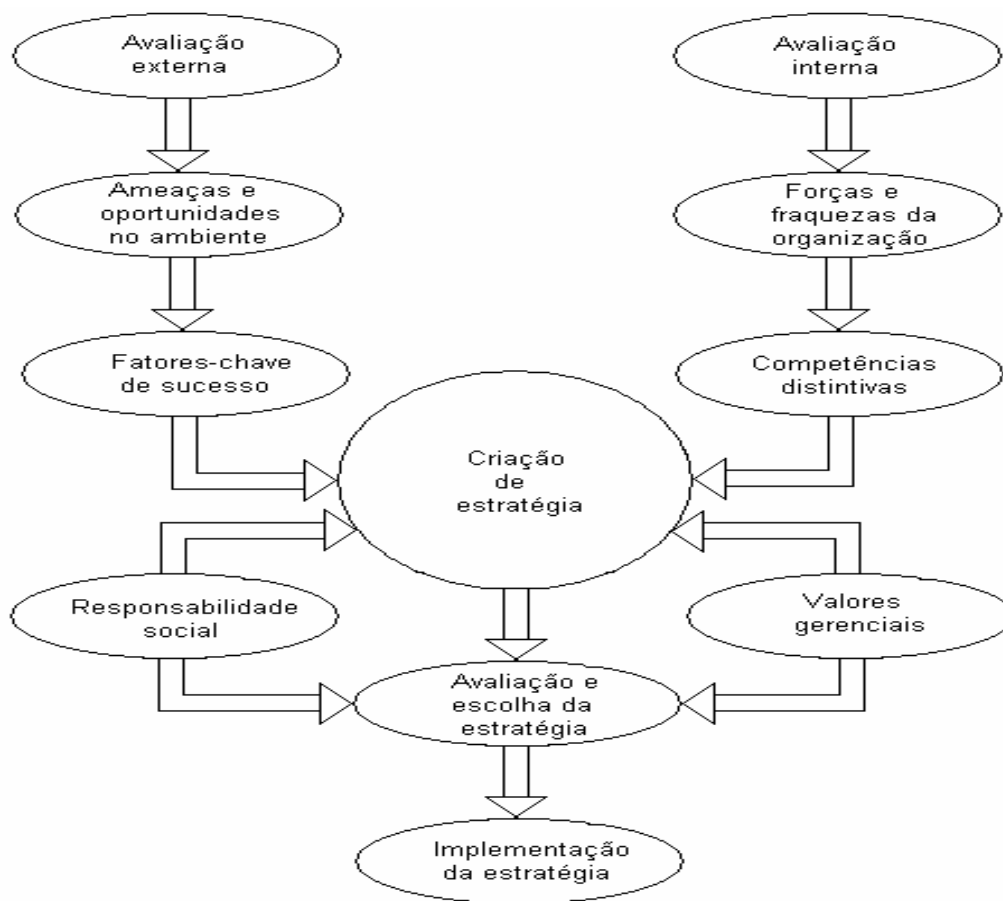
2.3.2 Uma introdução às escolas do design e do planejamento

No livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) reúnem o que, segundo eles, seriam as escolas de pensamento sobre formulação de estratégia. Nesta breve explanação, serão reunidas 03 concepções de estratégia: três delas que são a Escola do Design, a Escola do Planejamento, a Escola do Posicionamento – que será detalhada no item 2.5 – e uma quarta, que será estudada no item 2.6, que é um modelo nacional recém-desenvolvido chamado MAPOE – Modelo de Análise de Posicionamento Organizacional Estratégico – (OLIVEIRA, 2005).

A chamada **Escola do Design** surgiu através de Selznick, Chandler, porém recebeu maior destaque pela publicação de *Business Policy: Text and Cases* de Learned, Christensen, Andrews & Guth, em 1965. Os autores se preocupam com a análise interna da empresa, no que diz respeito a suas forças e fraquezas (*Strenghts*

and Weaknesses), ao mesmo tempo em que consideram o ambiente externo com o fim de detectar possíveis oportunidades e ameaças (*Opportunities and Threats*). Esse modelo é conhecido como modelo *SWOT* (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Para direcionar a análise da empresa e do ambiente externo, essa escola faz uso de um *checklist* detalhado das variáveis ambientais internas e externas. A análise interna normalmente avalia áreas como marketing, P&D, sistema de informações gerenciais, equipe gerencial, operações, finanças e recursos humanos. A análise externa se preocupa com as mudanças: na sociedade, no governo, na economia, na competição, nos fornecedores e no mercado. O objetivo dessa investigação é fornecer a real situação da empresa e do mercado que lhe permitirá traçar um perfil de estratégias, para daí escolher aquela que traduz da melhor forma os objetivos concebidos pelos gestores. A figura abaixo apresenta, seqüencialmente, desde as análises ambientais até a implementação da estratégia escolhida (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p 30).

Figura 1: Estrutura Estratégica a partir do modelo SWOT

A **Escola do Planejamento** tem em H. Igor Ansoff o autor mais profícuo e trata o processo de concepção e implementação da estratégia com maior rigor formal e metodológico, ou seja, sistematizado. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), essa escola limitou-se a utilizar o modelo SWOT, aplicado de modo formal e elaborado, por meio de fases. Estabeleceram-se etapas para cada fase, ao mesmo tempo em que se introduziu a idéia de que a empresa poderá adotar dois tipos de estratégias: a estratégia de carteiras e estratégia competitiva.

A estratégia de carteiras vê a empresa como um conjunto de áreas estratégicas de negócios (AENs) e deve identificar qual(is) a(s) sua(s) área(s) de atuação e, a partir daí, buscar a melhor forma de inter-relação dessas áreas, visando

levar a empresa ao sucesso. Essa estratégia possui quatro componentes que podem influenciar o resultado final da empresa, que são:

- a- Vetor de crescimento geográfico, que trata do alcance e direção das atividades futuras da empresa;
- b- Vantagem competitiva que a empresa buscará sobre os concorrentes;
- c- Sinergia entre todas as suas atividades;
- d- Flexibilidade estratégica nos negócios, que deve ser buscada para evitar que mudanças repentinas possam prejudicar seriamente a empresa (ANSOFF, 1990).

A estratégia competitiva diz respeito ao foco diferenciado que será dado a cada AENs, para que a empresa alcance seus objetivos, que é composta da: (a) estratégia de maximização da participação no mercado; (b) estratégia de crescimento; (c) estratégia de diferenciação de mercado e (d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços.

Essa escola concebe a estratégia de forma detalhada e lógica. Em primeiro lugar são estabelecidos os objetivos gerais da empresa de forma quantitativa. Em seguida, faz-se um estudo das condições externas, na tentativa de se antecipar e prever futuras rupturas e contingências, utilizando técnicas e ferramentas simples e complexas. Uma análise interna foi concebida para a identificação de forças e fraquezas por meio de extensos *checklists* e tabelas (ANSOFF, 1990).

A etapa seguinte se caracteriza pela medição e seleção quantitativa das opções estratégicas, utilizando-se dos mais diversos modelos e técnicas, para, finalmente, escolher a melhor opção estratégica. O próximo passo é a implantação

que também percorrerá um caminho de planos, mapas e orçamentos detalhados (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Ansoff (1990) explica que o conteúdo do seu livro considerou como premissas básicas:

- A Hipótese da Contingência, esta considera que não há uma única forma pela qual uma empresa deva ser conduzida, ou seja, cada situação, de acordo com cada firma, pode requerer respostas estratégicas específicas;
- A Hipótese da Dependência Ambiental que diz respeito aos desafios oferecidos pelo ambiente que determinam repostas ótimas;
- A Hipótese da Variedade Apropriada que determina que, para a firma alcançar seus objetivos, sua estratégia deve ser proporcionalmente ousada, tanto quanto é a turbulência do ambiente;
- A Hipótese da Estratégia – Potencialidade – Desempenho, ou seja, a empresa alcançará resultados ótimos na medida em que seu comportamento estratégico for se ajustando às oscilações do ambiente, ao mesmo tempo em que sua potencialidade for se adequando ao comportamento estratégico;
- A Hipótese da Potencialidade Múltipla, que defende que os resultados da empresa são alcançados em função de diversos componentes-chave;
- A Hipótese do Potencial Equilibrado, que significa que para cada intensidade de turbulência ambiental existe uma combinação de componentes que maximizarão os resultados da empresa.

A Escola do Posicionamento enfatizou o conteúdo da estratégia, não apenas os processos, e alcançou maior notoriedade a partir da publicação de *Competitive*

Strategy, de Michael Porter, em 1980. Assumiu que as empresas necessitavam de poucas estratégias para poder obter vantagem competitiva, as quais denominou de genéricas, que são: liderança em custo, diferenciação ou enfoque (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

2.4 A FIRMA E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para Porter (1999, 48), “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*” (grifo do autor). O autor define estratégia como o fato de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63).

Sobre empresas varejistas, Levy & Weitz (2000) definiram como composto de varejo o conjunto de estratégias utilizadas para posicionar empresas com o intuito de alcançar determinado segmento-alvo. Esse composto de varejo abrange três conceitos que resumem a estratégia da empresa, que são: o mercado-alvo a ser atingido, a natureza dos produtos e serviços que serão oferecidos para satisfazer o mercado-alvo e como o varejista irá construir uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

O dinamismo do mercado requer constante busca por manter e desenvolver uma vantagem competitiva. Sobre isso, Hamel & Prahalad (1995) defendem que a liderança precisa ser continuamente reinventada e a empresa precisa agir para transformar a seu favor o setor onde se encontra. No processo de competição, a construção de uma visão independente a respeito das oportunidades se

contrapondo ao simples *benchmarking*¹ e (em como tirar proveito delas) é fundamental.

Os mesmos autores citam que nesse processo de liderança e busca da vantagem competitiva, as empresas meramente seguidoras, inerciais, retardatárias e copiadoras não se arriscam em “nuvens de incertezas” na busca por (re)invenções de produtos ou demandas, ou por fazer “diferente”, se omitindo do desafio de criar o futuro, ou seja, perdem a chance de exercer o poder de criar a estrutura do mercado e de se beneficiar dele. Agindo dessa forma, essas empresas provavelmente nunca estarão numa posição de liderança e vantagem competitiva.

No contexto deste trabalho, a pesquisa busca mostrar que os varejistas locais precisam enfrentar o desafio de concorrer com algumas empresas maiores que começam a chegar ao mercado, para participar da disputa por *market share*.

A respeito de posicionamento e acirramento da competição no varejo, Stone (1995) afirma que esse aumento de competição influencia na redução de preços e aumenta as opções dos consumidores. Para se contrapor a essas grandes empresas, o mesmo autor destaca que o pequeno e médio varejista podem melhorar sua competitividade através de vantagem de conveniência, agregação de serviços, de forma a alcançar diferenciação e agregar valor aos seus produtos, definição de *mix*, investimentos em TI (Tecnologia da Informação) e redução de custos.

Lopes et. al (2004) cita que se a renda e a população de uma determinada região não aumentam, a entrada de grandes competidores pode saturar o mercado, tornando difícil aos varejistas locais a manutenção da margem de lucratividade.

¹ Processo de adotar as melhores práticas de outras empresas.

Para Neves (apud LOPES, 2004, et. al), as grandes redes são agentes de enorme capacidade de coordenação dos sistemas industriais, pois contam com elevada dimensão, volume de compras e capacidade financeira. Ao mesmo tempo, para os mesmos autores, as decisões estratégicas para o varejo passam pela definição da estratégia de mercado, estratégia financeira, estratégia de localização, estratégia da estrutura organizacional, estratégia de recursos humanos e do sistema de informações.

Uma das formas de como o varejo pode se posicionar para se defender de grandes concorrentes é citada por Castro et. al (2004), que destaca que a imagem da loja é um fator crítico de sucesso e uma das armas importantes na estratégia do varejista, argumentando que a imagem passou a ter maior influência para atrair e influenciar as decisões dos consumidores.

Porter (1986) destaca que para alcançar e manter vantagem competitiva, a empresa precisa organizar um conjunto de atividades – diferente das atividades dos concorrentes - que gere uma oferta única, exclusiva. As atividades devem ser articuladas em função dos objetivos quanto a custo, diferenciação ou ao escopo competitivo, que o autor denomina de estratégias genéricas. Diz ainda que nesse conjunto de atividades, os *trade-offs*² devem ser priorizados para aprofundar e sustentar a vantagem competitiva.

O aspecto da diferenciação muitas vezes consiste num conjunto de fatores que propiciam esse diferencial para a empresa. Analisados isoladamente, talvez, não constituam características que mereçam grandes destaques, porém esses fatores, se sincronizados de forma competente, podem gerar uma vantagem difícil de ser copiada ou superada pelos concorrentes.

² Troca ou escolha de uma opção em detrimento de outra.

Segundo o mesmo autor, atuar em diferenciação é lidar com oportunidades e riscos. Oportunidades porque, a partir de um posicionamento diferenciado reconhecido pelo mercado, a empresa pode criar uma espécie de “monopólio”, uma vez que seus produtos ou serviços não são ofertados por nenhum outro concorrente, ou seja, há algo de inédito no que a empresa oferece aos clientes. Os riscos decorrem das possíveis transformações do mercado, uma vez que o que hoje é valorizado pelo mercado, amanhã pode não ser mais. Dessa forma, um diferencial pode, em pouco tempo, tornar-se obsoleto ou até mesmo ser copiado pelos concorrentes.

Essa diferenciação precisa ser reconhecida e valorizada pelo mercado, em outras palavras, deve agregar valor aos clientes e esses deverão estar dispostos a pagar por isso (PORTER, 1999).

Da mesma forma, Porter defende que para a empresa alcançar liderança em custo deve perseguir esse objetivo atuando em diversas frentes que podem ser diferentes de acordo com cada segmento e, dentro de cada segmento, cada empresa pode apresentar fontes distintas.

Uma posição de baixo custo normalmente traduz-se em retornos mais altos à medida que essa vantagem é explorada e reconhecida. Ao mesmo tempo, uma empresa que atua nessa posição também deve se preocupar com as bases da diferenciação, uma vez que, se o seu produto for considerado comparável ao do concorrente, essa empresa deverá reduzir consideravelmente seus preços para permanecer no mercado. Ser líder em custo e ignorar a diferenciação pode redundar em perda dos ganhos que seriam auferidos pela vantagem em custos. Dessa forma, deverá haver certa proximidade, em termos de diferenciação, com os produtos dos concorrentes. O mesmo autor argumenta que isso só acontece raramente e

mediante ganhos operacionais, que ocorrem de acordo com cada empresa, e que são imitados.

Sobre “enfoque”, Porter (1986) cita que é uma estratégia de segmentar mercados e buscar alcançar um ou alguns grupos de consumidores, com o objetivo de centrar forças em satisfazer à faixa escolhida ou atendê-la melhor.

Esse enfoque pode ser em custo ou em diferenciação, ou seja, a empresa identifica e escolhe um segmento-alvo que pode ser de produtos, clientes, região, e, a partir daí, desenvolve-se a ponto de cumprir o seu papel melhor do que as empresas que escolheram atender todo o mercado ao mesmo tempo.

Descobrir esses nichos de mercado e escolher qual neles investir é uma tarefa fundamental, para que a empresa chegue à liderança e permaneça nela, mantendo a vantagem competitiva. Identificar e ter sucesso nessa estratégia requer uma análise do mercado como um todo, e, a partir daí, encontrar as forças que nele atuam, cercando-se de informações que aumentem a probabilidade de sucesso no investimento.

Segue-se ao enfoque um conjunto de diferenciais competitivos utilizados e aprimorados, que podem gerar uma vantagem competitiva que distancia uma empresa de seus concorrentes. Riscos à utilização desta estratégia são citados por Porter (2004) e Bethlem (2003) que citam que: (a) os competidores podem imitar a vantagem competitiva da empresa que tomou a iniciativa; (b) mudanças no perfil do consumidor ou qualquer outro fator do mercado se modifica e o principal segmento perde a atratividade; (c) surgem novos produtos ou novas tecnologias e a estrutura do atual mercado se transforma ou desmorona; (d) a demanda pelo produto desaparece por dificuldades econômicas ou outros fatores; (e) competidores globais chegam ao mercado e ocupam o segmento e, por último, (f) pode ocorrer a

“subsegmentação” do mercado ou público-alvo, havendo migração ou pulverização dos clientes.

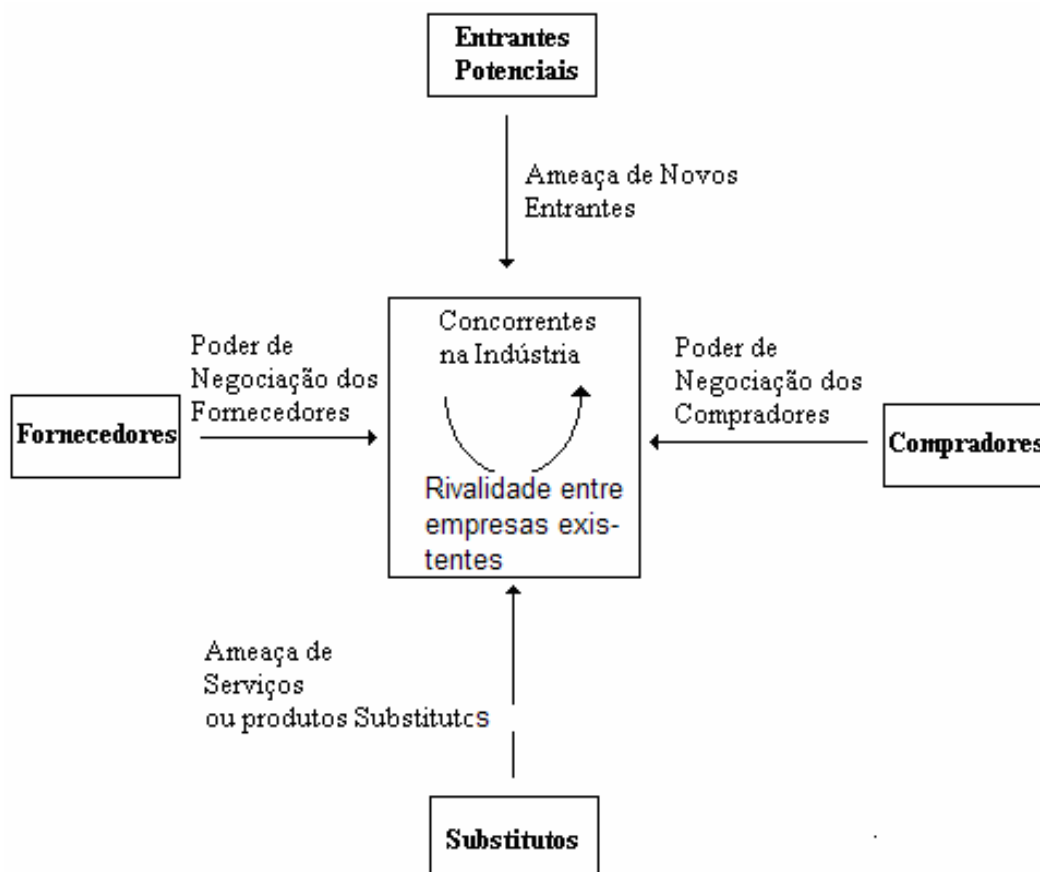
Segundo Porter (1999), a escolha de uma posição estratégica sustentável exige opções excludentes. Em outras palavras, a escolha de uma estratégia impõe limites e significa exercer a escolha por algo em detrimento de outro. O autor condena o fato de haver empresas que são “vacilantes” entre uma opção e outra, argumentando que esse titubear pode ocasionar prejuízos, perdas de mercado e de reputação e até extinção da empresa. O desejar ser tudo para todos pode ser uma estratégia suicida ou que conduza à mediocridade e, quem escolhe esse caminho, o faz por não ter estratégia.

2.4.1 As 5 forças do mercado, segundo Porter

Para se conhecer a rentabilidade de uma empresa, é necessário determinar a atratividade do setor (PORTER, 1986). Essa atratividade é que determina a estratégia a ser adotada, por isso compreendê-la torna-se fundamental. Ameaça de novos entrantes, poder de negociação de compradores, poder de negociação de fornecedores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade de empresas já existentes, constituem as forças a serem analisadas para a determinação de uma estratégia que conduza à vantagem competitiva e, portanto, a um retorno acima dos concorrentes.

O mesmo autor ensina que a intensidade de cada uma dessas forças é que direciona a escolha das estratégias das empresas. Por exemplo: se o poder de barganha dos compradores for muito forte, a empresa poderá investir em produtos ou serviços diferenciados para tentar diminuir essa força. A empresa é pressionada

por cada uma dessas forças e, daí, assume estratégias diferentes em função do poder de cada uma delas. Na figura abaixo se tem o modelo das 5 forças de Porter:



Fonte: Porter (1999)

Figura 2: As 5 forças do mercado

A rivalidade entre as empresas já estabelecidas está no centro (veja na figura), devido as mesmas sofrerem pressões das outras quatro forças.

Para Besanko et al. (2006, p. 331), essa estrutura de análise setorial (modelo) é conveniente para análises setoriais por facilitar as seguintes tarefas:

- Avaliação do desempenho do setor e da empresa.
- Identificação de fatores essenciais afetando o desempenho em relações comerciais verticais e relações concorrentes.
- Determinação de como as mudanças no ambiente do negócio pode afetar o desempenho.
- Identificar oportunidades e ameaças à paisagem do negócio.

Esse autor esclarece que há algumas limitações na estrutura de análise, ou seja, (a) ignora fatores importantes como mudança de gosto e renda dos

consumidores e propaganda; (b) tem o foco no setor como um todo e não na unidade empresarial; (c) ignora o governo como agente regulador importante, podendo influenciar poderosamente a rentabilidade das empresas; (d) trata-se de um modelo qualitativo, não oferecendo formas de estimar probabilidades dos eventos, ou seja, permite afirmar que o poder do comprador é alto ou baixo, mas não quantifica esse poder.

Mesmo com essas limitações, Besanko et al. (2006, p. 331) relata que essa estrutura, por ser qualitativa, é “especialmente útil para avaliar tendências – isto é, identificar mudanças nas condições de mercado que possam causar aumento ou decréscimo de lucratividade do setor”.

2.5 A MATRIZ DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO – MAPOE

Oliveira (2005) desenvolveu e testou o modelo MAPOE, procurando analisar de que forma as estratégias empresariais são desenvolvidas, comparando as práticas gerenciais utilizadas em um ambiente de aglomeração industrial com os pensamentos estratégicos ministrados academicamente. O autor cita que “Vistas como modelos mentais, as estratégias poderão ser compreendidas como sendo fruto das interações ambientais associadas a um determinado tipo de conhecimento”.

Essa concepção tem como ponto central a combinação entre o conhecimento do estrategista (sistematizado ou não sistematizado) e a estrutura da empresa (rígida ou flexível), para, a partir daí, montar uma matriz com quatro tipos de configurações estratégicas.

Para conceber esse modelo, primeiramente o autor classifica as estratégias quanto à forma de sua construção como *a priori*, *a posteriori* ou *in loco*. A primeira

forma seria aquela concebida de forma planejada, por meio de um processo matemático e orçamentário. A segunda forma seria aquela construída pelo estrategista com base em suas experiências passadas. A terceira seria aquela concebida e voltada exclusivamente para as situações do dia-a-dia da empresa. O autor esclarece que, seja qual for a forma, as estratégias sempre estarão associadas ao conhecimento sensitivo e intuitivo intelectual. Considera, ainda, que as fontes desse conhecimento que contribuem para a formação da estratégia, da estrutura e cultura da empresa estão no campo teológico e filosófico, pois “a forma como o homem percebe ou é percebido, bem como os valores atribuídos a si e a outrem” se encontram nessas linhas de conhecimento. Assim, a carga recebida pelo gestor nessas duas áreas durante sua vida influenciam na condução do processo estratégico. Uma terceira consideração trata da fonte de formação do pensamento estratégico que poderia ser o empírico/vulgar ou científico (OLIVEIRA, 2005, p. 105).

Esse modelo se fundamenta no princípio de que o conhecimento é a base da concepção estratégica, partindo inicialmente da análise *SWOT* para, então, agir firmado no conhecimento científico ou empírico, que dará origem às estratégias.

Oliveira (2005) estabelece diversas premissas que são consideradas, tanto a respeito do conhecimento, quanto da estrutura, tais como:

- Não existem empresas sem conhecimento, ou seja, há um acúmulo de conhecimento adquirido, de forma empírica ou científica, ou por questões filosóficas, ou teológicas que o empresário mobilizará visando seus objetivos;
- O conhecimento empírico evolui pela interação com o ambiente. Nesse sentido, o homem aperfeiçoa seu aprendizado pela observação e experiência;

- O desenvolvimento de estratégias é limitado pelo conhecimento, ou seja, uma estratégia funciona bem até que outra empresa se mova como resposta, o que necessitará de uma outra resposta estratégica, num ciclo no qual novas estratégias necessitam de novos conhecimentos;
- A estrutura organizacional da empresa é uma consequência do nível de conhecimento do gestor. Com base nos princípios da hierarquia e das responsabilidades, o gestor usaria seu conhecimento para que a organização funcione otimamente para alcançar seus objetivos, assim, sua estrutura se adequaria à estratégia concebida;
- As estratégias empresariais fundamentam-se num composto entre vários tipos de conhecimentos existentes, daí poder-se verificar de que forma o conhecimento (sistematizado ou não sistematizado) e, por conseguinte, o formato, se seria estruturado ou formal, ou informal e emergencial;
- As idéias, além de se diferenciarem das imagens, se constituem na projeção de uma imagem transformada.

Tendo o conhecimento como ponto central do posicionamento estratégico, e considerando as premissas anteriores, o autor classificou as estratégias das empresas através de uma relação entre o tipo de conhecimento do estrategista e o nível de formalização da organização em uma Matriz de Análise de Posicionamento Organizacional Estratégico – MAPOE, conforme o quadro abaixo:

		ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
		Rígida	Flexível
CONHECIMENTO	Sistematizado	Estratégia Estruturada (1)	Estratégia Estruturada Dinâmica (3)
	Não Sistematizado	Estratégia Não Estruturada Estática (2)	Estratégia Não Estruturada (4)

Fonte: Oliveira, 2005, p. 112

Figura 3: Matriz de Análise do Posicionamento Organizacional Estratégico – MAPOE

Assim, os tipos de posicionamento estratégico podem ser definidos de acordo com cada quadrante:

Quadrante 1 – Empresas que utilizam Estratégias Estruturadas com estrutura rígida e conhecimento sistematizado (de cunho acadêmico), mesmo possuindo esse conhecimento sistematizado, possuem a limitação de impedir a criatividade, havendo barreiras para disseminação do conhecimento.

Quadrante 2 – Empresas que utilizam Estratégias Não Estruturadas Estáticas que possuem estrutura rígida e conhecimento não Sistematizado. Desenvolver-se-ão de forma intuitiva e sensitiva (não científica) e utilizar-se-ão de coerção no que diz respeito a sua formalidade e rigidez.

Quadrante 3 - Empresas com Estratégia Estruturada Dinâmica e que possuem estrutura flexível e conhecimento sistematizado. Por serem flexíveis, elas são ágeis e inovadoras, com ênfase do conhecimento ante a estrutura.

Quadrante 4 – Empresas que adotam Estratégias Não Estruturadas e possuem estrutura flexível e conhecimento não sistematizado. Essas organizações lidam basicamente com as turbulências diárias e, sem conhecimento sistematizado,

se apóia no empirismo do estrategista. Sua estrutura flexível e informal se deve à imaturidade como organização.

Por fim, Oliveira (2005, p. 117) destaca que “o propósito do MAPOE não é determinar uma melhor forma de desenvolver o planejamento estratégico”, porém, partindo do princípio de que as diversas atividades da empresa (compra, venda, processos, criação) são influenciadas pelo conhecimento e pela estrutura, isso permitiria categorizar as empresas com base em práticas e métodos, utilizando-se o MAPOE, conforme o Quadro 1 a seguir:

Práticas determinantes do Conhecimento Sistematizado	Configuração Organizacional Rígida
- Possui controle Informatizado sobre suas operações; -Possui Sistema Integrado de Gestão; -Possui Contabilidade Gerencial; -Desenvolve algum Programa de Qualidade; -Desenvolve Orçamentos por Setores; -Faz uso de indicadores de gestão como referência de melhoria; -Escolaridade como critério de seleção; -Nível Gerencial com Formação Superior; -Utiliza-se de técnicas de Produção e desenvolvimento de Produtos; -Faz treinamentos e incentiva educação; -Utiliza-se de <i>Staff</i> para melhoria organizacional.	-Ter um organograma funcional definido; -Ter um plano de Cargos e Salários; -Divisão de Cargos e Tarefas; -Seleção Científica de Funcionários; -Hierarquia Fundamentada em Critérios Técnicos; -Possui Planos de Benefícios para os empregados; -Processo de Comunicação Formal; -Padronização das Rotinas e Procedimentos de Trabalho.

Fonte: Oliveira (2005, p.118)

Quadro1: Práticas e Métodos determinantes do Posicionamento Estratégico na MAPOE

A negativa das práticas e métodos acima se constituiria em Conhecimento Não Sistematizado e Estrutura Organizacional Flexível.

2.6 CONFLITOS E BARREIRAS NO CONTEXTO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A disputa entre empresas tem se tornado cada vez mais acirrada e D'aveni, (1995) define esse agravamento da competição de hipercompetição, afirmando que,

cada dia mais, aumenta o número de setores industriais que possuem atores que agem nesse nível de competitividade. Empresas que antes gozavam de uma liderança tranqüila, hoje, utilizam-se de formas mais agressivas para se manter no topo. As vantagens estratégicas conseguidas pelas empresas são apenas temporárias, pois, muitas vezes, essas vantagens são destruídas rapidamente pelos competidores, criando um ciclo interminável de investidas e contra-investidas das empresas envolvidas na competição, uma vez que, quando um agente consegue uma vantagem sobre o outro, há uma busca incansável do adversário para neutralizar aquela vantagem e construir a sua própria e, assim, sucessivamente.

As empresas que conseguem construir e manter vantagens competitivas sobre as outras são aquelas que não se contentam em apenas sustentar o *status quo* por elas alcançado, não são estáticas, mas dinâmicas, ágeis e flexíveis. Trilham um caminho de ruptura, erudição ou destruição da vantagem vigente – que muitas vezes foi construída por ela mesma –, rumo a uma nova vantagem, mais atual e moderna, para se manter no topo. Esse ambiente de hipercompetição é regido pelo seguinte princípio: se a líder não ousar em inovar, a concorrente o fará e poderá vir a ser a nova líder (D'AVENI, 1995).

Nesse sentido, existe a constatação de que o ciclo de vida dos produtos tem diminuído consideravelmente. Um exemplo disso são os computadores, uma vez que o atualmente mais moderno, já estará ultrapassado em questão de meses, semanas ou dias. Dessa forma, também os ciclos competitivos têm a sua vida abreviada uma vez que novas vantagens terão que ser construídas, à medida que novos produtos são lançados no mercado (D'AVENI, 1995).

D'aveni (1995) explica que nesse ambiente de extrema competição, as empresas devem se posicionar estrategicamente em quatro grandes arenas para

alcançar vantagem competitiva: qualidade e baixo custo, *timing* e *know-how*, fortalezas e reservas financeiras:

- A competição em qualidade e baixo custo ocorre quando as empresas competem na área da eficiência – reduzindo custos, que por sua vez reduz preços – e em características de produtos que influencia a qualidade e aumento de preços;
- A busca de vantagem em *timing* e *know-how* se baseia no conhecimento e nos recursos específicos que a empresa desenvolve. Toda vantagem competitiva possui um ciclo de vida, ou seja, ascensão, manutenção e queda e, quanto maior o período de manutenção dessa vantagem, maior será a rentabilidade da empresa. Da mesma forma, se há *know-how* específico e único desenvolvido pela firma e reconhecido pelos clientes, aqueles interessados em adquiri-lo deverão recorrer à única detentora. Para obter essa vantagem, a empresa deverá ser a pioneira e esse pioneirismo e a singularidade lhe permitem um maior ganho pelo aumento de preço;
- A competição na arena das fortalezas afirma que os concorrentes buscam construir para si nichos livres de outros concorrentes ou, pelo menos, restringi-los para usufruir de uma posição privilegiada no mercado. Para isso, constroem-se barreiras à entrada tais como economia de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição e outras.;
- A busca da vantagem através de reservas financeiras ocorre quando empresas maiores utilizam seus recursos acumulados para atacar outras menores. Essas empresas maiores, que normalmente contam com volume

maior de reservas, poderão utilizá-las a seu favor uma vez que, em caso de guerra de preços, terá maior capacidade de absorção de perdas. Além disso, suas grandes reservas poderão ser utilizadas para manter e conquistar novos clientes.

D'aveni (1995) explica que no ambiente de hipercompetição, a discussão sobre construção de vantagens competitivas sustentáveis é inadequada e alcançar essa construção se torna cada dia mais difícil, uma vez que a velocidade com que tais vantagens são erodidas é espantosa. Isso ocorre devido principalmente a três causas: a velocidade e facilidade com que a informação circula, a concorrência globalizada e as transformações tecnológicas. Assim, as empresas devem buscar vantagens temporárias, não sustentáveis, que, se conseguidas sequencialmente, acabam gerando uma vantagem de longo prazo.

Para ser vitoriosa nessas quatro arenas, a empresa precisa se valer de vários ou todos os princípios estratégicos que D'aveni (1995, introdução) chama de Novos 7 Ss, que são:

- Suprema Satisfação dos Envolvidos (*Superior Stakeholder Satisfacion*);
- Vidência Estratégica (*Strategic Soothsaying*);
- Velocidade (*Speed*);
- Surpresa (*Surprise*);
- Mudança das Regras de Competição (*Shifting the Rules of Competition*);
- Sinalização da Intenção Estratégica (*Signaling Strategic Intent*);
- Investidas Estratégicas Simultâneas e Seqüenciais (*Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts*).

Quando uma empresa compete na arena de fortalezas, por exemplo, ela precisa erguer barreiras de entradas, a fim de proteger seu mercado ou sua área de atuação de mais competidores, para que ela usufrua de uma posição privilegiada ou mais confortável. Nesse sentido, Besanko et. al (2006, p. 306) define barreiras à entrada como “fatores que permitem às empresas já atuantes obterem lucros

econômicos positivos, enquanto tornam não rentável para os recém-chegados entrarem no negócio.”

Para Porter (1999) existem seis tipos de barreiras que as empresas já atuantes podem erguer para limitar ou impedir que novos concorrentes cheguem para dividir o mercado, que são: (a) economias de escala; (b) diferenciação de produtos; (c) investimento de capital; (d) custo de transferência de fornecedor; (e) acesso a canais de distribuição e (f) desvantagem de custo além da escala.

Uma outra barreira, porém não menos importante, é a política governamental, que na visão de D’aveni (1995) pode ser utilizada por países para defender empresas locais ao mesmo tempo em que fortalece as outras seis barreiras citadas anteriormente. Existem diversas vantagens em limitar o número de concorrentes que são: (a) possibilidade de cooperação implícita entre os concorrentes; (b) poder sobre os compradores; (c) poder sobre os fornecedores; (d) poder sobre os entrantes em potencial e (e) poder sobre os produtos substitutos.

Todas essas barreiras criadas pelas empresas já estabelecidas no setor permitem que elas fiquem em uma posição privilegiada no mercado, auferindo maiores retornos. Em função disso, essas empresas poderão sofrer um processo de acomodação e, no caso de ocorrer uma repentina queda de uma dessas barreiras ou de todas com conseqüente acirramento da disputa pelo mercado, elas poderão estar despreparadas. D’aveni (1995) afirma que as barreiras de entrada que serviam como estabilizadores do mercado, porém, nesse caso pode ter efeito contrário.

Nesse ambiente de extrema competição, no qual as empresas atuantes podem erguer barreiras à entrada de novos competidores limitando o número de *players*, pode ocorrer maior interação entre os participantes do mercado.

Capítulo 3

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

Este capítulo aborda os aspectos da metodologia da pesquisa utilizada neste trabalho, descrevendo e explicando a escolha do método, a motivação que suporta essa escolha, suas vantagens e limitações, a forma de coleta de dados qualitativos e quantitativos e seu processamento.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA

Tendo em vista que uma dissertação de mestrado da linha **Positivista** busca a relação de causa e efeito de um fenômeno, é necessário que os métodos e ferramentas utilizadas interajam de forma lógica para atingir esse objetivo. Dessa forma, este estudo pode ser considerado empírico-positivo, de caráter indutivo, com aspectos descritivos, explicativos e quantitativos, utilizando-se para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, por meio de entrevistas e questionários.

Para Martins (1994) e Marconi (2000), o **empirismo** diz respeito à realidade social, ou seja, estudo dos fatos. Em contabilidade, segundo IUDÍCIBUS et. al, (2004) a pesquisa **Positiva** busca obter uma relação de causa e efeito de determinado fenômeno econômico.

O caráter **indutivo**, conforme explica Lakatos e Marconi (2001) e Martins (1994), caracteriza-se por partir do particular para o geral. Nesta pesquisa, foi estudado o comportamento estratégico de uma empresa do mercado varejista de tintas na região da Grande Vitória, o que permite, suportado pela base teórica,

levantar hipóteses sobre o possível comportamento de outras empresas, considerando cada realidade empresarial.

Essa pesquisa possui características **descritivas** e, sobre isso, Beuren apud Gil (2003, p. 81) explica que um trabalho com aspectos descritivos tem como objetivo principal “descrever características de determinada população ou fenômeno [...]”. A respeito da pesquisa **explicativa**, o mesmo autor ensina que “por explicar a razão e o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aproxima o conhecimento da realidade”.

Neste trabalho, buscou-se utilizar os dois aspectos acima de forma seqüencialmente lógica, uma vez que, para haver a explicação de algum fato, é necessário que primeiramente seja descrito (identificado), depois compreendido, para, então, criticá-lo e tentar explicá-lo.

Quanto às fontes de informações, a pesquisa bibliográfica foi a ferramenta utilizada para buscar o suporte teórico deste trabalho. Martins (1994, p. 28) esclarece que pesquisa bibliográfica é aquela que busca “... conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas sobre determinado assunto”. No capítulo 2, buscou-se contextualizar a firma, fazendo uma pesquisa bibliográfica que permitisse montar o corpo teórico deste trabalho, com algumas discussões sobre a Teoria da Firma, a Teoria dos Jogos, Estruturas de Mercados. De igual forma, buscou-se inserir a firma em um ambiente de estratégia, com destaque para algumas escolas do pensamento e modelos estratégicos.

Outra fonte utilizada é a **análise documental**. Segundo a classificação de Martins (1994, p. 28), esse tipo de levantamento “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade

humana”. Neste trabalho, através do acesso a balanços, balancetes e relatórios gerenciais, foram observados a evolução das vendas líquidas, das despesas que se relacionam com o problema proposto (treinamento, propaganda), investimentos em ativos específicos e outros.

Tendo em vista o problema e objetivos propostos por este trabalho, achou-se adequada a escolha de um **estudo de caso** para que esta pesquisa fosse desenvolvida. Segundo Schramm apud Yin, 2001, p. 31:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Martins (1994, p. 28), ensina que um estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade...”.

Segundo Yin (2001, p. 19), um estudo de caso é uma averiguação **empírica**, que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites do contexto e fenômeno não estão claramente definidos”. É apropriado “quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, cita, ainda, que esta metodologia é a preferencialmente escolhida para responder perguntas do tipo “como” e “por quê”.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de diversos dados a respeito do mercado objeto deste estudo, foram utilizadas entrevistas do tipo focal, ou seja, direcionadas para o tema proposto, com formulários semi-estruturados com diversas perguntas previamente

escolhidas. Dependendo do desenrolar da entrevista, novos questionamentos foram feitos aos agentes, ou seja, não havia a preocupação com a rigidez na entrevista.

Segundo Yin (2001), as entrevistas são fontes das mais importantes para um estudo de caso, quer sejam usadas para que os entrevistados expressem sua opinião sobre determinado assunto, ou a sua própria interpretação sobre certos acontecimentos. O autor destaca como ponto forte deste método o fato de permitir o enfoque direto do tema da pesquisa.

Gil (1999) cita algumas vantagens desse método que são: (a) a possibilidade de acesso a dados relativos a diferentes aspectos da vida social; (b) o fato de ser uma técnica acertada para se conhecer o comportamento humano e (c) e de existir a possibilidade de mensurar e classificar os dados obtidos.

Não obstante, o mesmo autor alerta sobre as limitações das entrevistas e cita: (a) o risco de visão tendenciosa por questões mal-formuladas, com conseqüentes respostas tendenciosas; (b) possibilidade de esquecimento por limitações do entrevistado e (c) o efeito reflexivo, ou seja, o entrevistado informa ao entrevistador as respostas que gostaria de obter.

Outros perigos são enumerados por Gil (1999), que são: (a) desmotivação do entrevistado; (b) compreensão deficiente por parte do entrevistado devido a questões mal-formuladas; (c) ação do consciente ou inconsciente do entrevistado gerando respostas distorcidas; (d) limitações diversas do entrevistado; (e) influência do entrevistador sobre o entrevistado e (f) a influência das opiniões do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Diante dessas limitações e perigos, o entrevistador buscou se cercar de cuidados que permitissem maior clareza e fidelidade nas respostas. A esse respeito,

Oliveira et. al (2003, p. 70) sugere alguns cuidados que podem tornar a entrevista mais eficaz:

- As perguntas devem ser claras, diretas e objetivas. Sem formulações capciosas;
- As perguntas não devem ser muito longas;
- Quando o entrevistado não estiver familiarizado com o assunto abordado, deve-se introduzir o assunto em suas perspectivas cronológica, ambiental e de contexto;
- Quando a pergunta envolver a seleção de alternativas, todas elas devem ser formuladas da mesma forma quanto aos detalhes de redação e outros que possam influenciar a escolha;
- Sempre que a entrevista fornecer perguntas sobre formas de comportamento ou fatos que se repitam constantemente, deve-se referenciar a última ocorrência destes;
- As perguntas deverão ser específicas, referindo-se sempre a um único objeto ou fato.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram direcionadas para fornecer informações que permitissem a análise sobre a estrutura da empresa, das iniciativas estratégicas, no sentido de contribuir com a análise do posicionamento da empresa no mercado, buscando atingir os objetivos específicos e geral, bem como a responder o problema proposto.

Primeiramente, a análise dos dados ocorreu de forma a identificar as estratégias utilizadas pela empresa, vinculando-as às concepções estratégicas estudadas. Essa vinculação se tornou possível através da identificação de termos chaves de cada escola, - citados no livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) -. Ao mesmo tempo, foram identificadas as principais motivações (internas e externas) de cada iniciativa estratégica, o que possibilitou estabelecer pontos de contato entre elas (motivações) e os termos-chave das escolas.

Em segundo lugar, houve a classificação da concepção estratégica da empresa no MAPOE, utilizando-se, para isso, os quesitos propostos por Oliveira (2005), conforme **apêndice E**.

O Quadro 2 a seguir resume as concepções e o modelo apresentado:

	MOTIVAÇÕES	CONCEPÇÕES	TERMOS-CHAVE DA ESCOLA
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	(Internas e Externas)	Escola do <i>Design</i> (Andrews e Chandler)	Estabelecer uma adequação da empresa. Modelo SWOT – Forças e Fraquezas à luz das Oportunidades e Ameaças.
		Escola do Planejamento (Ansoff)	Formalização de programas detalhados
		Posicionamento (Porter)	Estratégias Genéricas: -Custos –Diferenciação -Enfoque
	CLASSIFICAÇÃO NO MAPOE (Oliveira)		
De acordo com as respostas dos quesitos, conforme Anexo E		1) Estratégia Estruturada 2) Estratégia não Estruturada Estática 3) Estratégia Estruturada Dinâmica 4) Estratégia não Estruturada	

Quadro 2: Metodologia da Classificação das Iniciativas Estratégicas da Empresa RedeTintas Ltda

Como citado acima, o esquema abaixo demonstra a forma e a interação (pontos de contato) entre as Iniciativas Estratégicas x Motivações x Escolas Estratégicas.

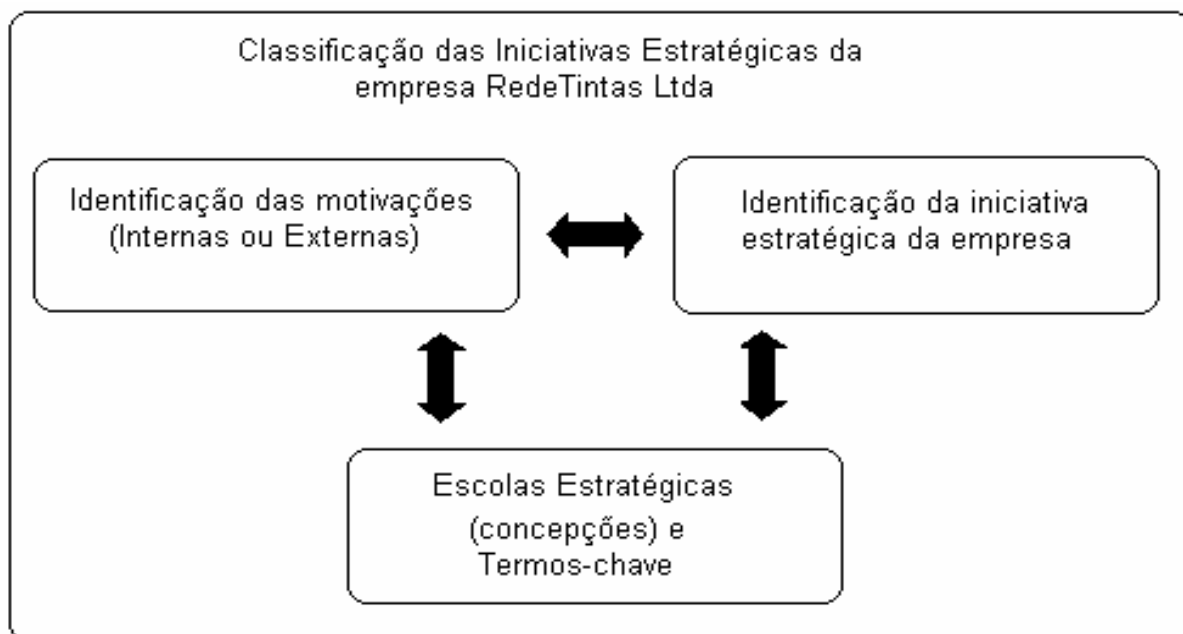


Figura 4: Demonstração da Metodologia de Classificação das Iniciativas Estratégicas da empresa RedeTintas Ltda

Fonte: Autor

É importante esclarecer que não se buscou através dessa análise indicar ou sugerir melhores ou piores concepções ou modelos estratégicos. Essa verificação foi utilizada visando facilitar e melhor direcionar este estudo, assim como permitir uma identificação mais objetiva das iniciativas da empresa estudada.

3.4 O SEGMENTO ECONÔMICO E A EMPRESA A SER ESTUDADA

O campo no qual se desenvolveu essa pesquisa foi o mercado varejista de materiais de pintura da Região Metropolitana da Grande Vitória. Esse mercado é composto por aproximadamente 40 lojas especializadas e 1200 empresas revendedoras de materiais de construção. A maior parte desse mercado, aproximadamente 80%, pertence a 04 (quatro) grandes conglomerados industriais – ICI, Sherwin-Willians, BASF e Akzo Nobel.

Nesse contexto, encontra-se a empresa objeto deste estudo, identificada com o nome fictício de RedeTintas Ltda. Destaca-se que, por questões éticas e exigência

dos entrevistados, o nome real da empresa foi resguardado. O mesmo ocorreu com a empresa entrante e os outros agentes entrevistados.

Com 31 (trinta e um) anos de mercado, a empresa RedeTintas Ltda iniciou suas atividades no início da década de 70, com uma loja em Cariacica - ES, quando havia apenas duas ou três lojas especializadas em tintas na Região Metropolitana da Grande Vitória. Atualmente, possui 5 (cinco) lojas e um depósito central ou centro de distribuição. É a maior rede estadual especializada em material de pintura, com previsão de abertura de mais duas lojas em 2006, bem como ampliação das atuais³. Foi a empresa mais citada nas pesquisas *recall* tintas de 2004, 2005 e 2006 e está em primeiro lugar no Espírito Santo no ranking dos revendedores destes produtos, segundo a Revista Anamaco nº 148. A empresa atua com aproximadamente 4200 (quatro mil e duzentos) itens e 85% (oitenta e cinco por cento) de seu faturamento advém da venda de tintas e produtos de pintura.

As entrevistas foram feitas com diversos agentes desse mercado, pois se buscou maior contextualização e colher informações de mais de uma fonte sobre o cenário competitivo que se estuda. Os agentes entrevistados foram:

- O Diretor-Presidente e o Diretor de Compras de RedeTintas Ltda;
- Supervisores Regionais das três maiores indústrias multinacionais e detentoras de aproximadamente 70% do mercado brasileiro⁴, que são ICI (produtos Coral), BASF (produtos Suvinil) e Sherwin-Williams (produtos Metalatex);
- Proprietários de 02 outras lojas especializadas em tintas;
- Diretor da empresa Construções Beta;

³ Informações adquiridas por meio de entrevistas.

⁴ Fonte: Entrevista com os Supervisores de Vendas Regionais das Indústrias.

- Representantes de centrais de compra de produtos de material de construção.

Considerando as limitações e perigos da utilização de entrevistas nas pesquisas citadas no item **3.2**, os agentes dessas outras empresas foram entrevistados com o objetivo de obter informações de diferentes fontes, que representam diferentes pontos-de-vista. Dessa forma, buscou-se uma maior interação sobre o mercado de forma geral, conhecendo os diversos atores como clientes, concorrentes, possíveis entrantes, influência das indústrias fornecedoras, produtos substitutos, representatividade dos custos de material de pintura nos setores de construção civil e reparação de veículos, evolução do setor e influência da legislação. Nesse sentido, Yin (2001) ensina que quando há mais de uma fonte de informação, ocorre uma redução de possível viés, permitindo a checagem e cruzamento dos dados, além de poupar o pesquisador de uma dependência excessiva de uma única fonte.

Capítulo 4

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E DISCUSSÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo promove a contextualização e a discussão estratégica propostas neste trabalho, de maneira a alcançar os objetivos traçados e a resposta da questão-problema.

4.1 O MERCADO DE TINTAS NO BRASIL

O mercado brasileiro de tintas é composto por mais de 300 indústrias, compreendendo três tipos de empresas: grandes conglomerados (nacionais e internacionais); empresas de porte médio, com administração de caráter familiar; pequenas e médias indústrias voltadas ao atendimento de segmentos específicos do mercado, constituindo-se no 5º maior mercado de consumo mundial (Abrafati, 2005).

Entre as maiores indústrias multinacionais estão Basf (Alemanha), ICI (antes denominada de Tintas Coral S/A - Inglaterra), Sherwin-Williams (EUA) e Akzo Nobel (Holanda). Essas têm um alcance nacional de seus produtos. As maiores empresas nacionais são Tintas Renner S/A e Eucatex, ambas com penetração nacional, seguidas de outras indústrias médias de alcance apenas regional. O mercado varejista de tintas da Grande Vitória distribui os produtos de todas as indústrias citadas acima.

4.1.1 O varejo local de tintas e a empresa RedeTintas Ltda

Nas décadas de 60 e 70, com a queda acentuada da cafeicultura capixaba e o início dos grandes investimentos industriais estatais e particulares como CVRD, CST, Samarco e Aracruz Celulose, fez com que o estado migrasse de uma

economia baseada na agropecuária para outra firmada na indústria, acompanhando o processo de industrialização nacional. Essas transformações trouxeram uma maior concentração populacional e de renda na região da Grande Vitória, problemas com infra-estrutura, ao mesmo tempo em que impulsionou o surgimento de um comércio varejista mais vigoroso e dinâmico na região (ANUÁRIO DO ES, 2005).

Nos anos 80 e 90, na medida em que essas grandes empresas foram se expandindo e com a chegada de outras, esse mercado varejista local foi se fortalecendo e se consolidando, tornando-se mais competitivo. Inicia-se o processo de chegada de grandes empresas varejistas, com o objetivo de disputar o mercado local com as aqui já estabelecidas (Caderno do Sindix, 2002).

O Espírito Santo tem experimentado crescimento econômico desde a década de 70 em função dos altos investimentos governamentais no Estado, bem como grandes projetos industriais privados (Sindix, 2003). Com o aumento e diversificação industrial do estado surgiram novas demandas, e nesse contexto, surgiram as primeiras revendas de tintas, sendo uma delas RedeTintas Ltda, que vieram representar grandes indústrias já instaladas no país.

Atualmente, em 2006, o mercado varejista de tintas da Grande Vitória está composto por aproximadamente 40 lojas especializadas e 1200⁵ lojas de material de construção. Neste mercado encontra-se a rede de lojas RedeTintas Ltda⁶, que será objeto desta pesquisa. De acordo com os representantes das maiores indústrias

⁵ Fonte: Clube dos Diretores Lojistas de Vitória (CDL), AREMAC-ES (Associação dos Revendedores de Materiais de Construção).

⁶ Essa denominação será utilizada para resguardar o nome das empresas pesquisadas devido a compromisso de sigilo.

fornecedoras de tintas do país, RedeTintas Ltda possui aproximadamente, de 20 a 25% da parcela de mercado da Grande Vitória⁷.

Em 2005, este mercado sofreu uma mudança ocasionada pela chegada de um *Home Center*. Esta loja, que será denominada Construções Beta, constitui-se na maior revendedora de material de construção do estado, além de ter como retaguarda um grande grupo empresarial do mesmo segmento, com 25 lojas espalhadas pelo Espírito Santo e em outros estados. Esse fato confere à Construções Beta um poder de compra maior que o de outros competidores de menor porte da Grande Vitória.

A chegada de grandes concorrentes e movimentos dos já estabelecidos seguem uma tendência do mercado nacional, como estudadas por Ventorim (2000), ao citar a chegada de mega-lojas às cidades brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre – a *Home Depot* (EUA) e *Leroi Merlin* (França) –.

Rosa (2002) também estudou este mercado, principalmente a empresa RedeTintas Ltda, desenvolvendo uma pesquisa na área de custos e afirma que os varejistas de tintas das cidades citadas acima sofreram perdas consideráveis devido a entrada desses grandes competidores no mercado. Nesse mesmo sentido, um estudo de Ventorim (1999), tendo como foco principal o aspecto comportamental dos clientes de RedeTintas Ltda, chama atenção para a chegada desses grandes concorrentes como provável ameaça ao varejo local. Ventorim (2000), novamente investigou essa empresa, também destaca a ameaça da chegada de grandes competidores à estrutura do mercado na Grande Vitória. Da mesma forma, a Revista

⁷ Fonte: Apesar de não haver nenhum levantamento oficial a respeito da parcela de cada empresa nesse segmento na Grande Vitória, os Supervisores de Vendas das empresas ICI, BASF e Sherwin Williams, que representam mais de 70% do mercado no ES e no Brasil, forneceram essa informação com base em seus relatórios de vendas dos últimos anos.

Anamaco (2005) registrou o acirramento da concorrência e perdas sensíveis no varejo dos grandes centros e buscou identificar e discutir qual a estratégia que pode ser utilizada pelos lojistas para enfrentar a chegada dessas empresas de maior porte.

O quadro abaixo descreve algumas das características dos diferentes estabelecimentos revendedores de material de pintura da Grande Vitória.

	Lojas Especializadas	Material de Construção em geral	Home Center
Tipos de Produtos	Mais direcionados	Mais abrangentes	Muito abrangentes
Quantidade de itens ou vertical (mesmas marcas/função)	Grande	Menor	Médio
Diversificação de produtos (horizontal)	Menor	Média	Grande
Investimento Necessário	Médio	Médio	Alto
Público alvo	Específico	Mais abrangente	Muito abrangente
Área em m2	Menor	Médio	Maior
Política de crédito	Padrão	Padrão	Padrão e Diferenciado

Fonte: Anamaco, Autor e Entrevistas

Quadro 3: Principais Diferenças entre Varejistas de Material de Construção

Uma outra transformação no mercado local é o fenômeno do associativismo, que é a reunião de pequenos comerciantes para adquirirem juntos, diretamente das indústrias, as mercadorias de que necessitam. Individualmente teriam pequeno poder junto aos fornecedores, juntos, porém conseguem melhores condições de compra. Atualmente, existem duas redes atuantes no mercado capixaba. A Rede Construir, de alcance nacional, e a Rede Constrular, de alcance apenas estadual.

Assim, tem-se que o mercado local de material de construção e, especificamente, o de material de pintura, está em plena transformação.

4.1.2 A empresa RedeTintas: um breve histórico

A empresa RedeTintas Ltda surgiu da verificação de ausência no mercado local de lojas específicas que fornecessem tintas e complementos, visto que grande parte do material de pintura utilizado na região era importada de outros estados. Iniciou suas atividades na década de 70, e os primeiros anos foram utilizados para consolidação da empresa no mercado, sendo que nessa época ela atuava basicamente com o segmento automotivo, fornecendo principalmente para concessionárias de automóveis, oficinas de reparação e empresas que faziam manutenção industrial. Nessa época só se encontravam tintas imobiliárias em lojas de material de construção.

Já no final dos anos 70, observou-se uma demanda pelo segmento imobiliário e, a partir dessa constatação, a empresa iniciou sua diversificação de produtos oferecendo as duas linhas, automotiva e imobiliária, numa mesma loja. À época, isso já foi uma inovação.

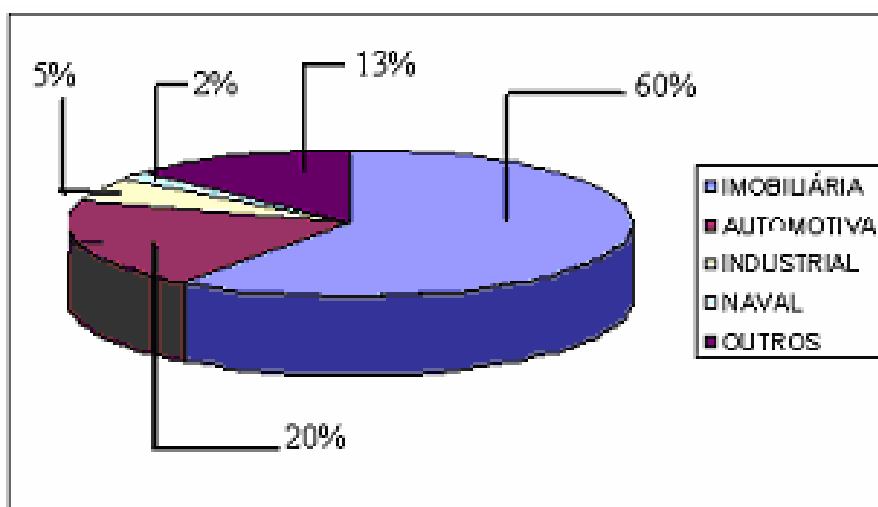
Um outro motivo para diversificação foi a extinção de várias indústrias automotivas nacionais, que não resistiram à chegada das grandes multinacionais estrangeiras que traziam novas tecnologias. Várias dessas empresas nacionais foram compradas e, hoje, marcas como Luxford, Polidura e Ideal já não existem no mercado. Ou seja, diante desse risco, buscou-se a diversificação do portfólio de produtos.

A década de 80 foi marcada pela abertura da sede própria em Cariacica e pelo início da expansão da empresa com a abertura da primeira filial em Vila Velha, com localização privilegiada.

Já na década de 90, novas filiais foram abertas em Serra e Vitória, também localizadas estrategicamente, completando o ciclo ao redor dos quatro maiores municípios da Região Metropolitana da Grande Vitória. Durante o final dessa década, a empresa se dedicou ao fortalecimento da marca no mercado, treinamento de pessoal e à organização interna. Em 2000, foi inaugurada a quinta loja em Vila Velha, com visual moderno, sistema de auto-serviço assistido e personalizado, com mais conforto e facilidades para os clientes, numa nova concepção de loja de tintas. Devido aos bons resultados alcançados, esse modelo foi implantado em todas as outras lojas da rede e adotado, inclusive, pelos concorrentes.

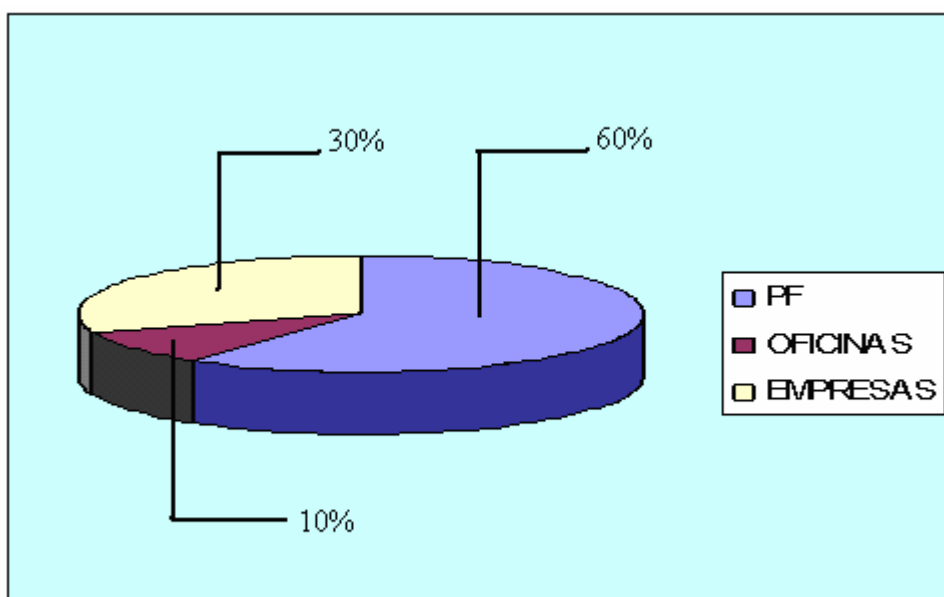
Os produtos de RedeTintas Ltda se dividem em três principais grupos com percentuais aproximados de vendas destacados abaixo:

- Segmento Imobiliário (Construtoras e Pessoas Físicas) 60%;
- Segmento Automotivo (Oficinas de Reparação), 20%;
- Segmento Industrial, 5%;
- Segmento Naval, 2%;
- Outros 13%.



Fonte: RedeTintas Ltda, por meio de entrevistas e análise documental
Gráfico 1: Vendas por Segmento

As vendas de RedeTintas Ltda podem ser divididas em três tipos principais de clientes que são: (1) pessoas físicas, também chamadas de clientes “formigas”, assim chamados porque suas compras normalmente são de pequeno valor e volume, respondendo por 60% das vendas; (2) empresas em geral, principalmente construtoras, 30%; e (3) oficinas de reparos mecânicos (automotivas), 10%. O gráfico abaixo demonstra essa distribuição entre os clientes de RedeTintas Ltda.



Fonte: RedeTintas Ltda⁸

Gráfico 2: Divisão das Vendas por Tipo de Cliente

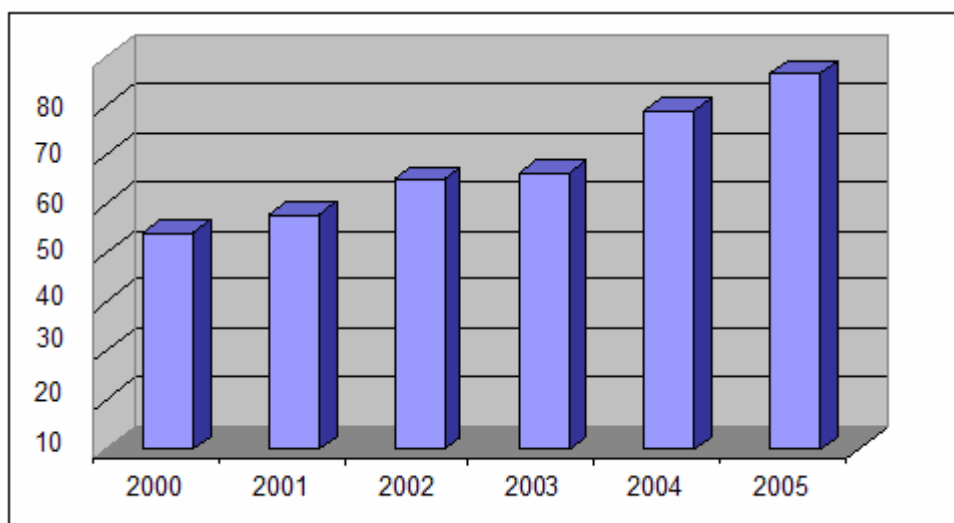
Dentro do percentual dos clientes pessoas físicas, a empresa conseguiu identificar, através de pesquisas direcionadas, que um grande percentual era constituído por mulheres e com alto poder aquisitivo. Como consequência, investiu e inovou contratando e treinando mulheres no setor de vendas ocupando cargos de gerência de loja. Já a quantidade de clientes é constituída de 95% por pessoas físicas e 5% de pessoas jurídicas.

⁸ Dados coletados por meio de análise documental.

RedeTintas Ltda busca construir no mercado a imagem de ser uma empresa que comercializa produtos de pintura de 1ª e 2ª linhas, ou seja, de qualidade superior, a um custo compatível com o mercado. Não há levantamentos oficiais a respeito da parcela que cada empresa revendedora possui no mercado, porém, informações obtidas junto aos representantes das maiores indústrias, dão conta que essa empresa consegue uma forte penetração no mercado da Grande Vitória, com *market share* em torno de 20 a 25% (vinte a vinte e cinco por cento)⁹, sendo a empresa do ramo de tintas mais lembrada na pesquisa *recall*¹⁰ em 2004, 2005 e 2006. Um outro exemplo da força desta empresa no mercado regional é a posição no topo do *ranking* das lojas revendedoras de material de pintura no Espírito Santo, divulgado pela revista Anamaco, número 148, do bimestre dezembro de 2004/janeiro de 2005. Essas informações sinalizam que essa empresa tem conseguido uma vantagem competitiva no mercado face aos seus concorrentes. O gráfico abaixo evidencia o crescimento anual das vendas de RedeTintas Ltda de 2000 a 2005, em Reais já deflacionados:

⁹ Informações adquiridas por meio de entrevistas com diretores de RedeTintas Ltda e Representantes das Indústrias.

¹⁰ Neste caso, é uma pesquisa feita anualmente para verificar qual o nome da empresa mais lembrada quando o produto é tintas.



Fonte: RedeTintas Ltda¹¹

Gráfico 3: Evolução das Vendas Anuais

Além disso, as inovações implantadas pela empresa em sua rede de lojas são rapidamente copiadas pelos demais concorrentes. Exemplos disso são os sistemas *self service* e posterior *self service* assistido, a modernização das instalações das lojas e sistemas tintométricos. Apesar de sua posição de destaque nesse mercado, RedeTintas Ltda está sujeita a constantes disputas com outros competidores locais. Por exemplo, um desses competidores abriu uma empresa atacadista que fornece materiais de construção, principalmente às construtoras. Essa iniciativa tem como efeito a redução da carga tributária, o que aumenta a competitividade. A empresa que fez esse movimento, apesar de só possuir uma segunda loja, consegue um forte volume de vendas, devido ao seu maior porte, o que faz haver constantes guerras de preços entre elas. Outras concorrentes disputam partes desse mercado, abrindo lojas próximas à RedeTintas Ltda, gerando disputas acirradas de preços, inclusive com algumas sacrificando margem de lucro. Dessa forma, percebe-se que RedeTintas Ltda é uma empresa atenta às transformações do mercado, e que busca

¹¹ Dados coletados por meio de análise documental.

se antecipar e fazer parte dessas mudanças, com o objetivo de manter e aumentar a vantagem competitiva.

4.2 PRINCIPAIS SEGMENTOS

Os produtos de material de pintura de dividem em 4 grandes grupos, como citados anteriormente, porém, na empresa estudada, apenas os 3 maiores segmentos serão introduzidos, a saber: os produtos da linha imobiliária, automotiva e industrial.

4.2.1 Produtos de pintura do segmento imobiliário

O segmento imobiliário é constituído por tintas, *primers*¹², impermeabilizantes¹³ de paredes e tetos, lixas, ferramentas e outros produtos correlatos. Do total de clientes dessa linha, 95% são pessoas físicas e representam 65% das vendas. As empresas representam apenas 5% das operações, porém são responsáveis por 35% das vendas. No que diz respeito às empresas, especificamente às construtoras, a variação do consumo está atrelada ao desempenho da indústria de construção civil.

RedeTintas Ltda é líder em vendas dessa linha no estado das marcas Suvinil (BASF), Coral (ICI) e Metalatex (Sherwin-Williams) e vice-líder dos produtos Ypiranga e Globo (Akzo Nobel), que são as indústrias mais representativas no mercado da Grande Vitória.

No processo de venda, os serviços incluem assessoria, consultoria e suporte técnico no processo de escolha do melhor produto para cada situação, quantidade

¹² Espécie de fundo preparador que servirá de base para receber a camada de tinta.

¹³ Material utilizado para cobrir pequenas imperfeições na superfície, bem como para sua impermeabilização para melhor receber a camada de tinta.

correta de pigmentação para atingir a tonalidade da cor desejada e forma de manuseio, para que alcance o maior e melhor rendimento. No pós-venda, esses mesmos serviços são direcionados para eventuais dúvidas técnicas do usuário final, e na resolução de problemas ocasionados por uso indevido ou falhas do produto.

4.2.2 Produtos de pintura do segmento automotivo

Os principais clientes do segmento automotivo são as oficinas de reparação de veículos, e RedeTintas Ltda possui exclusividade de distribuição das linhas PPG e 3M, que são as maiores e de maior conceito no mercado. Os clientes dessa linha de produto possuem sistema tintométrico em suas dependências, que lhes permite a compra somente de pigmentos e resinas.

RedeTintas Ltda tem uma estrutura de assistência técnica, treinamento e consultoria disponibilizada para os clientes desse segmento. Por ter o enfoque em produtos de primeira linha, que exigem uma maior preparação técnica por parte do usuário, os clientes pintores são constantemente treinados e assessorados e, quando necessário, têm ao seu dispor procedimentos de consultoria técnica. Essa linha de produtos vem perdendo espaço no *mix* e nas vendas da empresa, devido a intenção de focar ainda mais o mercado, restringindo algumas linhas de produtos.

4.2.3 Produtos de pintura do segmento industrial

RedeTintas Ltda é distribuidor exclusivo da Delfleet (PPG-EUA). Essa marca fornece tintas para instalações e máquinas industriais, caminhões e ônibus. Apesar do baixo percentual de vendas, os produtos dos competidores estabelecidos são de baixo preço e qualidade, havendo espaço para conquista de mercado. No processo de venda, os serviços incluem assessoria, consultoria e suporte técnico também

estão presentes. No pós-venda, esses mesmos serviços são direcionados para eventuais dúvidas técnicas do usuário final e na resolução de problemas ocasionados por uso indevido ou falhas do produto.

RedeTintas Ltda investe nessa linha de produtos por acreditar que há um grande potencial de crescimento em médio e longo prazo, caso consiga penetrar e dominar o mercado, apesar de ter pouca representatividade no total das vendas atuais.

4.3 CULTURA E VALORES

RedeTintas Ltda possui bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e concorrentes (Ventorim, 2000 e Rosa, 2002):

- Clientes - Possui vínculo de longo prazo com muitos clientes, primando pelo respeito e ética, buscando sempre oferecer produtos de boa qualidade e uma diferenciação no atendimento¹⁴;
- Fornecedores - Possui um relacionamento de longo prazo com muitos deles, tendo uma boa reputação junto às indústrias. RedeTintas Ltda é um dos grandes clientes das indústrias no mercado capixaba do segmento tintas, e, segundo os supervisores dessas mesmas indústrias, tem uma visão inovadora e expansionista. Essa empresa conquistou confiança, credibilidade e respeito junto aos fornecedores e recebe apoio para novos investimentos, assim como informações sobre tendências e novidades, o que acarreta em movimentos antecipados aos concorrentes. O fato dessa empresa ter uma busca contínua por expansão e vantagem competitiva no mercado gerou, com

¹⁴ Fonte: Diretores de RedeTintas Ltda.

o passar dos anos, uma forte parceria com fornecedores, pois ocorreu uma convergência de interesses. É tida como uma empresa formadora de opinião, organizada, boa negociadora, sólida, cliente de alto padrão, um cliente *top*, modelo, “uma empresa que quer ser diferente”, e que investe em tecnologia e treinamento. Além disso, é reconhecida como referencial nacional, recebendo visitas de lojistas de outros estados para conhecer suas instalações, formas de condução dos negócios, etc. Está classificada entre um dos cinco maiores clientes da ICI na Região que abrange Rio de Janeiro, Minas Gerais e todo o Nordeste e vem crescendo acima da média desde 2002. Dessa forma, as indústrias vêem RedeTintas Ltda como uma empresa estratégica no Estado¹⁵;

- **Funcionários** – A empresa possui uma política de ascensão funcional que permite que empregados iniciem sua carreira na empresa em baixas posições e, gradativamente, alcancem posições mais elevadas, até chegar ao nível máximo, que é a gerência de lojas. Possui aproximadamente 43% de seus colaboradores com mais de 10 anos e alguns com mais de 25 anos de vínculo empregatício. Ou seja, possui colaboradores treinados, especializados e experientes¹⁶;
- **Concorrentes** – Suas práticas comerciais são baseadas no respeito e ética com seus competidores. Sua diretoria possui um papel atuante na liderança do Clube dos Diretores Lojistas (CDL) local, bem como na Associação Nacional dos Varejistas de Material de Construção (ANAMACO). RedeTintas Ltda foi citada como uma empresa organizada e que projeta sua ações, pois

¹⁵ Informações colhidas nas entrevistas com representantes das indústrias.

¹⁶ Fonte: Diretoria de RH de RedeTintas Ltda.

“sabe aonde quer chegar”, além de ser classificada como uma competidora leal e fornecedora de produtos e serviços de alta qualidade¹⁷.

4.4 AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA REDETINTAS LTDA

Por estar em um segmento de mercado competitivo, RedeTintas Ltda tem tomado algumas iniciativas estratégicas para se manter e crescer neste mercado. Neste tópico serão descritas e discutidas aquelas que os seus diretores mencionaram nas entrevistas, bem como um quadro resumo onde se buscou relacioná-las com o modelo e concepções (escolas) estudadas no **Capítulo 2**.

Através dessas entrevistas, buscou-se obter informações que dessem suporte para se chegar à classificação do posicionamento estratégico da empresa RedeTintas Ltda. No Apêndice B encontram-se as perguntas feitas a cada agente do mercado

Diante das informações colhidas, chegou-se às iniciativas que serão citadas mais adiante, porém, é preciso esclarecer que ainda não há uma total formalização do conhecimento, do planejamento e, conseqüentemente, do seu próprio processo estratégico, tendo em vista o porte e a forma de condução dos negócios. Assim, algumas considerações gerais precisam ser feitas para melhor contextualizar a discussão.

Em primeiro lugar, nota-se a escolha da empresa de se concentrar num determinado nicho de mercado. Inicialmente no segmento automotivo e, posteriormente, no imobiliário, mas sempre no ramo de materiais de pintura. Essa escolha de restringir o mercado de atuação levou a um estreitamento de produtos e

¹⁷ Fonte: Entrevistas com concorrentes de RedeTintas Ltda.

ocorreu quando havia pouquíssimas empresas que revendiam esse tipo de material na região. O mercado escolhido representa uma escolha estratégica e isso ocorreu devido ao prévio conhecimento dos produtos e do mercado de um modo geral por parte do sócio-proprietário.

Em segundo lugar, nota-se a escolha por estabelecer uma loja em cada um dos maiores municípios da região. Esse passo mostrou a busca em se estabelecer e cobrir uma área maior do mercado, ao mesmo tempo em que levantou barreiras de entrada a futuros concorrentes. Essa visão expansionista foi citada repetidamente pelos supervisores das grandes indústrias fornecedoras, como um diferencial por parte da empresa estudada. Essa característica vai ao encontro das expectativas dos grandes conglomerados industriais desse segmento que se fixaram no país, permitindo convergência de interesses e um relacionamento de longo prazo, com diversas vantagens mútuas.

Em terceiro lugar, destaca-se que, pelas informações coletadas nas entrevistas, verificou-se que seus diretores compreendem a necessidade de estar atentos às tendências e mudanças mercadológicas. Prova disso é que participam ativa e constantemente de exposições, feiras e eventos locais, nacionais e internacionais, com o objetivo de trazer para o Espírito Santo o que está sendo oferecido de mais moderno pelos fornecedores. Dessa forma, tem-se um contato direto, e em primeira-mão, com o que há de mais atual no que diz respeito a novos produtos, novas tecnologias, *mixers*, informática, administração e *lay-out* de lojas, propaganda e, até mesmo, novas posturas políticas, como a atual tendência de produtos ecologicamente corretos. Assim, constatou-se que RedeTintas Ltda busca ser um agente provocador de transformações no mercado local, tentando se

antecipar ao jogo empresarial do mercado, para não ser surpreendida pelos concorrentes

De uma forma mais específica, as iniciativas estratégicas adotadas por RedeTintas Ltda são caracterizadas a seguir:

Investimentos em Tecnologia da Informação (TI) - Nos últimos 10 anos, RedeTintas Ltda tem investido fortemente tanto em *hardware* como *software* e, em 2002, foi adquirido um *software* específico para rede de lojas especializadas em tintas, o qual fornece diversos dados estatísticos sobre giro, clientes, rentabilidade e outros, permitindo um apurado cronograma de compras, contribuindo para melhorar o controle de estoque, evitando excesso ou insuficiência de aquisições e agilizando as transferências entre lojas. Um outro efeito positivo foi percebido na medida em que houve a integração das lojas, em tempo real, ocorrido em 2005, permitindo maior agilidade e exatidão nos controles e estatísticas;

b) Abertura, no início de 2006, do depósito central ou centro de distribuição (CD) - Localizado em Cariacica, a empresa espera ganhar em agilidade nas entregas através da otimização da logística, além de reduzir custos de manutenção e combustível da frota de veículos. Um melhor controle físico do estoque também é um dos objetivos dessa iniciativa, inclusive com níveis de reabastecimento e estoques individuais que julgar seguro. Ao mesmo tempo, houve liberação de espaço físico nas lojas, antes ocupados por estoques maiores, o que permitiu novas configurações de espaço interno. Como o objetivo é abrir mais duas lojas no curto prazo, a expectativa, segundo o Diretor-Presidente, é, na medida em que novas lojas sejam abertas, sejam

percebidos maiores ganhos em função da relação custo-benefício do investimento no Centro de Distribuição;

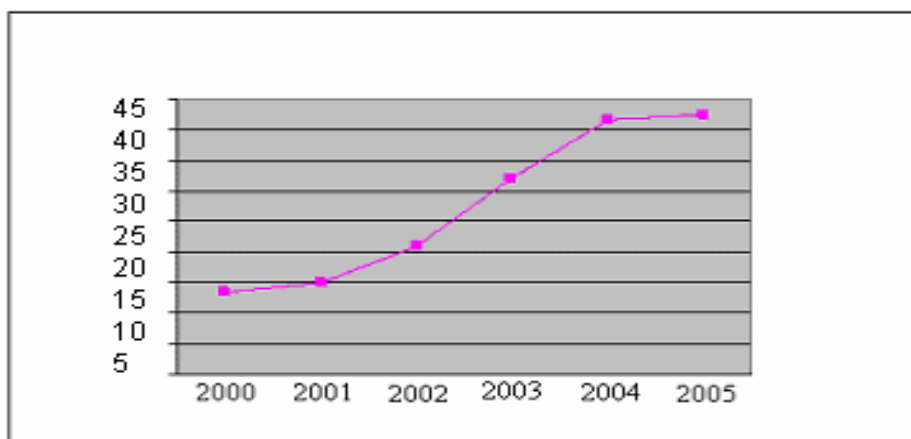
c) Aquisição de equipamentos de alta tecnologia – Um dos mais importantes foi a aquisição do espectrofotômetro, que é um equipamento que permite oferecer ao cliente uma tinta praticamente igual à amostra trazida (foto, tecido, pedaço de parede). Pela leitura feita da amostra, esse equipamento dosa as quantidades de cada pigmento, para imitar a cor trazida como exemplo. Esse diferencial permite ao cliente fazer sua escolha dentre mais de 2.000 cores catalogadas. Adquirido em 1996, até 2005 RedeTintas Ltda era a única empresa no Espírito Santo a ter esse ativo específico, sendo a 5ª no país a possuí-lo. Somente em 2006 é que uma segunda empresa local conseguiu adquirir equipamento similar, isso devido ao seu alto custo;

d) Sistemática modernização das lojas – As instalações das lojas, internas e externas, que abrangem aspectos como *layout* interno, fachada externa, auto-serviço, estacionamento, são modernizados a cada 3 anos. A esse respeito ocorreu um fato curioso na inauguração da última e mais moderna loja. Devido à nova concepção de imagem de loja, moderna, confortável e com auto-serviço assistido, o diretor de RedeTintas Ltda foi indagado por um outro empresário se os pintores não se recusariam em adentrar em uma loja moderna e confortável como aquela, pois talvez se sentissem intimidados. A resposta foi que, se eles não entrassem para comprar, teria que haver mudanças. O resultado é que, desde sua inauguração, é a loja com maior volume de vendas, pois houve aceitação por parte dos clientes. Os novos conceitos utilizados em sua construção, *layout* e apresentação foram adaptados para as demais lojas da rede e imitados pelos concorrentes;

e) Assistência técnica - antes e/ou depois das vendas – No que diz respeito à linha imobiliária, foram feitas parcerias estratégicas com decoradores, arquitetos, engenheiros e pintores, o que permite que esses profissionais sejam freqüentemente treinados, inclusive quando há lançamentos de novos produtos ou nova tecnologia. A partir de 2005, iniciou-se uma parceria junto às faculdades e universidades locais, permitindo treinamento e estágio de estudantes das áreas de arquitetura, decoração e engenharia, visando a objetivos de longo prazo no sentido de fortalecer a marca no mercado. A utilização desses profissionais, bem como a utilização de *softwares* específicos, também se constituem em diferenciais. Essa assessoria é fornecida aos clientes no interior das lojas, onde ficam à disposição destes para auxiliá-los na escolha de pinturas, combinações, tonalidades, “sem nenhum custo adicional”. Esses *softwares* são capazes de simular o efeito das opções do cliente, nos ambientes internos e externos;

f) Departamento de Telemarketing - Em 2005 foi iniciado o serviço de *telemarketing*, o que permite maior qualidade no atendimento ao cliente no interior da loja, pois evita interrupções quando o vendedor está em contato direto com o cliente. Porém, o que foi informado ao entrevistador diz respeito à agilidade no atendimento ao cliente. Pesquisas, consultas e orçamentos são efetuados por esse departamento;

g) Maior investimento em propaganda - Desde 2000, verificou-se o aumento dos investimentos em propaganda e marketing, basicamente televisiva, conforme gráfico 4, uma vez que se percebeu a importância de se fortalecer a marca e imagem junto ao mercado;



Fonte: RedeTintas Ltda ¹⁸

Gráfico 4: Despesa com propaganda

h) Treinamento e especialização de pessoal – São realizados constantes treinamentos e reciclagens dos seus funcionários, inclusive com a obtenção do certificado PRODFOR (Programa Integrado de Qualificação e Desenvolvimento de Fornecedores). Nesse sentido, como consta no item **4.2.4**, boa parte da equipe de vendas (43%) possui mais de 10 anos de experiência com vendas e como colaboradora de RedeTintas Ltda. Isso sinaliza para funcionários treinados e experientes que ajudam o cliente na escolha do tipo, característica, cor e quantidade do produto, bem como na negociação dos preços e condições de pagamento. Um outro aspecto é que direcionada por pesquisas e estatísticas, a empresa introduziu mulheres em vendas, pois se percebeu que uma parte considerável dos clientes era do sexo feminino, com suas características próprias, e, com isso, o treinamento foi redirecionado. Essa introdução feminina na equipe de vendas se constituiu numa inovação no mercado varejista de tintas na Grande Vitória. Outra inovação foi o lançamento na região da forma *self service* e depois o *self*

¹⁸ Dados coletados por meio de análise documental.

service assistido. Essa iniciativa permite ao cliente maior liberdade e assessoria especializada sempre que necessário;

i) Diversificação – Nos últimos 2 (dois) anos a empresa tem procurado maior diversificação no seu *mix* de produtos. Atualmente RedeTintas Ltda comercializa entre 3800 a 4200 itens. Essa mudança iniciou-se a partir de 2005, tendo em vista movimentos de concorrentes nesse sentido. Segundo depoimento do próprio Diretor-Presidente, o retorno de determinados produtos utilizados em função de diversificação é mínimo, porém, serve como atrativo para aquisição de outras mercadorias de maior valor agregado e maior giro.

4.4.1 A classificação das iniciativas estratégicas da empresa RedeTintas Ltda

Informadas as perguntas das entrevistas e citadas as iniciativas estratégicas da empresa, passou-se à classificação, que foi feita da seguinte forma:

a) Com as informações coletadas, buscou-se fazer a montagem do cenário em que a empresa está inserida, de forma a identificar as motivações ou transformações no mercado que levaram a empresa a reagir através de iniciativas estratégicas. Essas motivações foram identificadas como de caráter interno ou externo. Uma motivação interna pode ser a necessidade de maior controle das operações da empresa, devido ao aumento da quantidade e complexidade das operações. Uma motivação externa ocorre quando algum jogador do mercado força a empresa RedeTintas Ltda a determinada reação.

b) O passo seguinte foi identificar cada movimento estratégico da empresa e vinculá-lo a cada motivação, criando uma relação de causa e efeito. Destaca-se que

cada iniciativa estratégica pode ter 2 (duas) ou mais motivações, ou seja, pode ser uma resposta que enfrente demandas diferentes;

c) Em terceiro lugar, de acordo com as concepções (escolas) estratégicas estudadas, buscou-se classificar cada resposta estratégica da empresa através de “pontos de contato” identificados entre ambos;

d) Por último, considerando a base de conhecimento sobre a qual a estratégia é concebida e a estrutura da empresa, buscou-se classificar o posicionamento da empresa no MAPOE.

A seguir, a figura 4 demonstra a classificação das iniciativas estratégicas, relacionando-as com a respectiva(s) motivação(ões), e identificando-as com a respectiva concepção estratégica (escola).

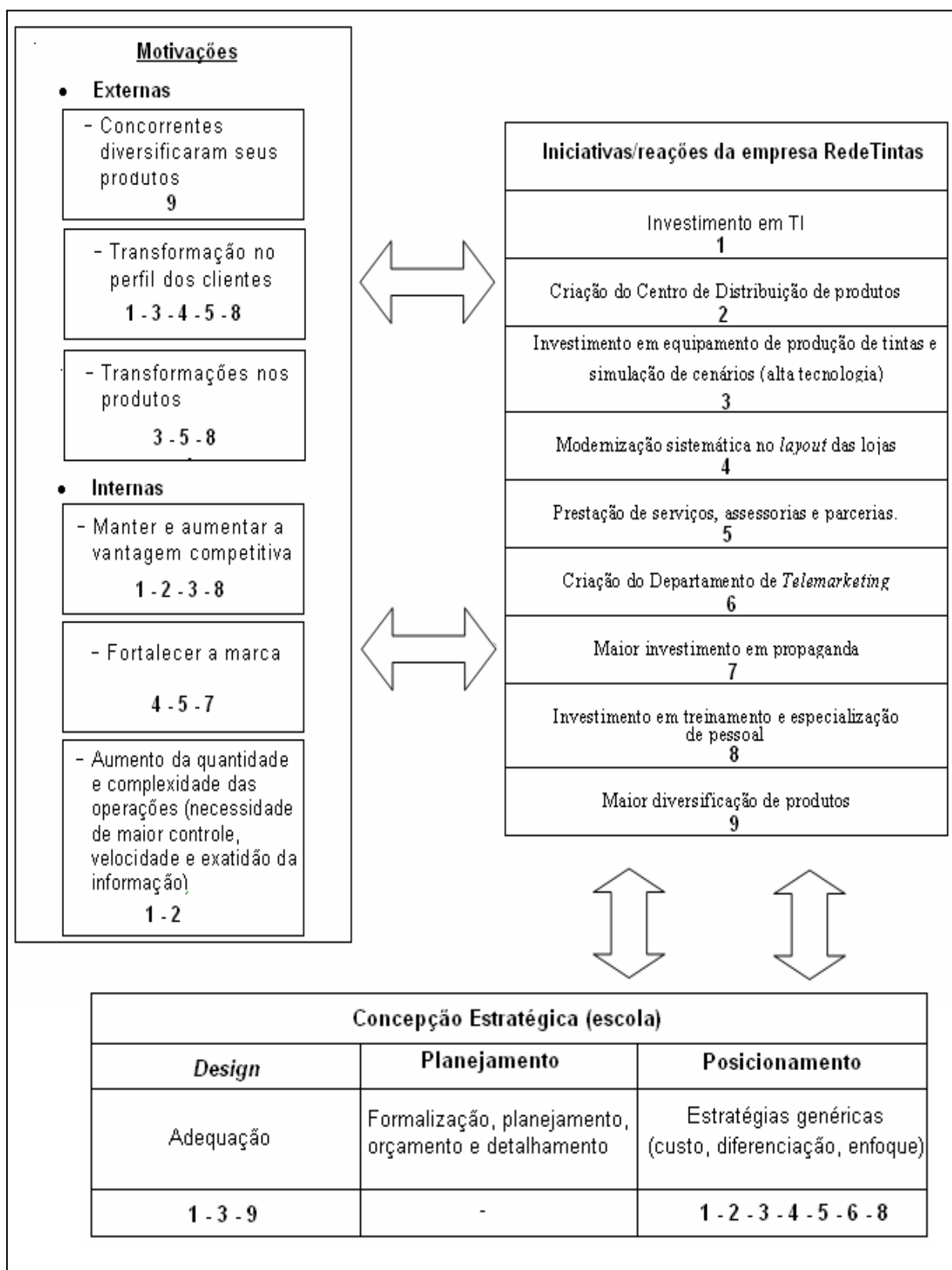


Figura 5: Classificação das Iniciativas Estratégicas da empresa RedeTintas Ltda

Fonte: Autor

Design – Algumas iniciativas estão em sintonia com essa concepção (1, 3 e 9) uma vez que a empresa adotou essas iniciativas com o objetivo de se adequar à realidade latente ou situações que a cada dia pressionavam a empresa.

Planejamento – A ausência de formalização e de programas detalhados indicam que essa concepção estratégica não traça um paralelo com as iniciativas da empresa. Isso porque essa formalização e detalhamento, segundo Ansoff (1990), trazem consigo a necessidade de assessoria para o trabalho de formulação, implantação e auditoria da(s) estratégia(s) escolhida(s) e, como informado no início deste capítulo, a empresa, apesar de nos últimos anos obter índices de crescimento maior que a média dos competidores locais e de outras redes de outras regiões¹⁹, ainda não possui uma estrutura que permita planejar suas estratégias dessa forma.

Posicionamento – Desde o início de suas atividades na década de 70 a empresa escolheu atuar em um segmento diferenciado e quase inexistente no mercado. Havia algumas empresas de material de construção, e para delas os materiais de pintura eram itens sem vendas expressivas. Lojas especializadas em tintas praticamente inexistiam e, dessa forma, a opção da empresa foi o enfoque num nicho de mercado que ainda era incipiente. Com o crescimento populacional e econômico da região, o mercado se multiplicou, surgindo diversos concorrentes. Dessa forma, a empresa se propôs a oferecer serviços (atendimento, assessoria, tecnologia, assistência técnica), produtos e um *layout* de suas instalações que até então não havia no mercado.

Considerando o pioneirismo e as iniciativas citadas anteriormente, pode-se afirmar que a empresa busca uma posição singular nesse mercado. Isso se tornou mais evidente à proporção que a concorrência foi se tornando mais acirrada. O fato

¹⁹ Informação fornecida pelos supervisores regionais das indústrias que foram entrevistados.

de a empresa inovar no mercado regional, investindo em equipamentos de última geração (tanto para atender o cliente, quanto para otimizar a gestão), oferecendo um atendimento com assessoria especializada, modernizando sistematicamente suas instalações, confirma a utilização dessa estratégia. A constante busca por atualização é um dos pilares dessa postura, uma vez que sua diretoria participa constantemente de eventos locais, regionais, nacionais e internacionais do segmento.

Nesse sentido, Besanko (2006, p. 412) ensina que “a quantidade e característica dos serviços ou bens complementares que a empresa ou seus revendedores oferecem para venda” é um dos fatores que compõe a base sobre a qual uma empresa pode se diferenciar e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes. E isso está em sintonia com o que Porter (1986) sugere ao escrever que a empresa deve buscar atributos que os clientes valorizem e estejam dispostos a pagar. Da mesma forma, o primeiro autor destaca que a: (a) curva de aprendizagem; (b) reputação e incerteza do comprador e (c) custo de troca do comprador são vantagens que uma empresa adquire quando ousa inovar e torna-se pioneira em determinada atividade.

Quanto à classificação no **MAPOE**, apesar das limitações no que diz respeito à formulação das perguntas e questionários apropriados, as entrevistas forneceram subsídios para concluir que a empresa possui uma **estrutura organizacional rígida**, tendo em vista que a empresa pratica todos os pressupostos citados no referencial teórico, contido no **Quadro 2** (veja Apêndice E). Além disso, por ser uma empresa familiar, a figura do gestor-fundador é forte, e a forma de condução dos negócios é de caráter centralizado. A hierarquia é rígida e formal, com divisão de trabalho definida. No que diz respeito às práticas determinantes do conhecimento, as

informações adquiridas, permitem concluir que a empresa faz uso da maioria das práticas elencadas no Quadro 2 (veja Apêndice E).

Destaca-se que na empresa RedeTintas Ltda, ocorre um contexto típico de uma empresa familiar, ou seja, a existência de dois gestores (diretores), pai e filho, que atuam no estudo, concepção e implementação das estratégias na empresa, mas que possuem formação de conhecimento distinta. O primeiro, fundador da empresa, possui o conhecimento prático, internalizado pela experiência, sensibilidade e intuição. O segundo, de uma nova geração, possui conhecimento formal, institucionalizado, e que, gradativamente, ocupa maior espaço na empresa. Isso, porém, não dificulta a identificação do posicionamento organizacional estratégico na MAPOE.

Dessa forma, conclui-se que a empresa **encontra-se no 1º quadrante**, utilizando-se da **Estratégia Estruturada**, conforme demonstrado na figura 5 abaixo.



Figura 6: Posicionamento Organizacional Estratégico da Empresa RedeTintas Ltda
 Fonte: Autor, adaptado de Oliveira (2005)

4.5 EFEITOS DA CHEGADA DE CONSTRUÇÕES BETA NAS VENDAS LÍQUIDAS DE REDETINTAS LTDA

Neste item, será analisado o efeito da chegada da empresa Construções Beta nas vendas líquidas²⁰ da empresa RedeTintas Ltda. Primeiramente, aquela será apresentada, vindo em seguida a análise estatística.

4.5.1 A empresa construções beta

Construções Beta iniciou suas operações em junho de 2005 e pertence a um forte grupo de alcance regional. Esse grupo possui empresas no segmento de material de construção, financeira, eletrodomésticos e utensílios para casa.

Localizada em uma região privilegiada, de grande circulação de pessoas e de veículos, com espaço para estacionamento, esta loja de material de construção caracteriza-se não só pelo seu maior porte, se comparada com outras lojas de material de construção da Grande Vitória, mas também pelo grande *mix* de produtos desse segmento oferecidos em um só lugar. Além disso, possui uma grande área interna de exposição e venda de tintas, atendimento em horário diferenciado, inclusive nos finais de semana (sábado).

A empresa Construções Beta, por pertencer a um forte grupo regional do ramo de material de construção, diminuiu a altura da curva de experiência como barreira de entrada (Porter, 1999).

Além disso, o grupo ao qual Construções Beta pertence possui uma empresa de crédito financeiro que administra a carteira de clientes de todo o grupo. Isso é um diferencial que gera menores custos para essa empresa e facilidades de condições

²⁰ Para esta pesquisa, os valores utilizados foram as vendas mensais deduzidas as devoluções.

de compra para os clientes, pois pode oferecer maior número de parcelamentos nos pagamentos das compras, do que as lojas especializadas em tintas e materiais de construção.

A empresa Construções Beta apresenta menor diversificação de mercadorias no segmento de tintas e materiais correlatos. Enquanto RedeTintas Ltda possui de 3800 a 4200 itens, Construções Beta possui aproximadamente de 1000 a 1500 itens. Chegou-se a este número através de visitas ao local, com pessoal especializado e entrevistas a concorrentes que também já haviam visitado essa empresa. Isso evidencia que o novo entrante não tem atuado estrategicamente no aspecto da diversificação.

Construções Beta instalou-se na Região Grande Vitória em julho de 2005 em uma região de grande fluxo de pessoas e veículos, com pátio seguro para estacionamento. Esses são alguns dos aspectos que foram citados por todos os entrevistados como fundamentais para que uma loja de tintas ou um comércio de material de construção seja bem-sucedido.

Até 02 meses antes da chegada de Construções Beta, RedeTintas Ltda mantinha sua 6ª loja a aproximadamente 200 metros do local de onde seria a sede do novo concorrente. Essa loja foi fechada 02 meses antes de sua chegada.

Segundo o Diretor-Presidente de RedeTintas Ltda, optou-se por encerrar as atividades dessa loja devido a mesma estar fora dos padrões estabelecidos pela diretoria, ou seja, o imóvel era alugado, de pouca área física, sem espaço para estoque, não havia estacionamento próprio e suas vendas não alcançavam o valor necessário para sua permanência e seu possível fechamento já vinha sendo estudado há algum tempo. Uma outra loja de RedeTintas Ltda situa-se a aproximadamente 1500 metros de onde foi instalada Construções Beta. Essa loja

está dentro do perfil da empresa, visto que é ampla, moderna, com um forte nível de venda, se constituindo na segunda em volume de faturamento da rede.

4.5.2 O teste na RedeTintas (5 lojas)

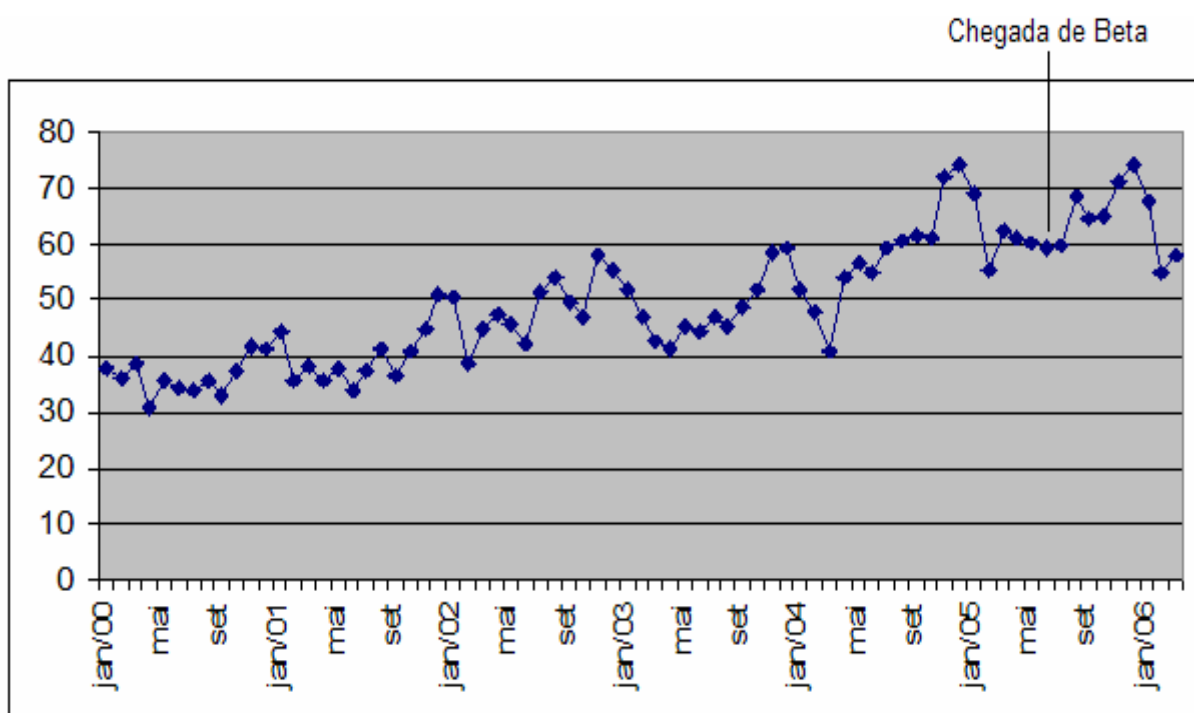
Num primeiro momento, fez-se uma tentativa de verificar a ocorrência de impacto negativo ou um repique nas vendas de toda a rede RedeTintas Ltda, causado pela entrada de Construções Beta no mercado.

A amostra constituiu-se das vendas líquidas do período de janeiro de 2000 a março de 2006, deflacionados pelo IPCA mensal. No total foram 75 meses, sendo 66 antes da chegada de Construções Beta e 09 após o início de suas atividades.

No gráfico 5, percebe-se um acréscimo nas vendas, iniciado sempre em novembro, aumentando ainda mais em dezembro, permanecendo em um nível mais alto em janeiro do ano seguinte.

A partir de fevereiro ocorre uma queda acentuada nas vendas, porém, mantendo um patamar mais elevado, se comparado com o ano anterior. Esse novo patamar permanece de abril até outubro de cada ano, quando novamente ocorre mais um aumento acentuado em novembro e dezembro, mantendo o ciclo de patamares mais altos a cada ano.

O gráfico 5 a seguir, permite a visualização da evolução das vendas líquidas da rede RedeTintas Ltda, com valores deflacionados, convertidos em uma outra escala, a fim de resguardar o sigilo dos dados da empresa:



Fonte: Análise documental da empresa RedeTintas Ltda²¹

Gráfico 5: Evolução das Vendas líquidas da Rede de 01/2000 a 03/006

Para a medição desse impacto foi utilizada a ferramenta Regressão Linear Múltipla. Foi utilizado o logaritmo mensal das vendas líquidas como variável dependente (Y), e como variáveis independentes ou explicativas (X₁ e X₂) as *dummys* explicativas “0” e “1”, respectivamente para antes e depois da entrada de Construções Beta no mercado, e ainda a variável de tendência mensal, sendo utilizada a “1” para janeiro de 2000 e “75” para março de 2006. Os resultados foram como na tabela a seguir mostra:

²¹ Através de análise documental.

Tabela 1: Resultados da Regressão Rede RedeTintas Ltda

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,88837737
R-Quadrado	0,78921436
R-quadrado ajustado	0,78327673
Erro padrão	0,04628924
Observações	74

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	2	0,569603	0,284802	132,9175419	9,91646E-25
Resíduo	71	0,152131	0,002143		
Total	73	0,721734			

	<i>Coefic</i>	<i>Erro pad</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% infer</i>	<i>95% sup</i>	<i>Inf 99,0%</i>	<i>Sup 99,%</i>
Interseção	2,829518	0,011605	243,8137	2E-105	2,8063778	2,852658	2,7988005	2,86023548
Variáv X 1	-0,010454	0,019973	-0,52339	0,60233	-0,050278	0,029371	-0,063319	0,04241162
Variáv X 2	0,0041959	0,000306	13,72898	1,1E-21	0,0035865	0,004805	0,0033869	0,0050048

Fonte: Regressão dos Mínimos Quadrados - Excel

Segundo os resultados do quadro acima, não se rejeita H_0 , significando que não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que os valores das vendas líquidas da rede RedeTintas Ltda sofreram redução ou impacto devido a entrada de Construções Beta, ou seja, a probabilidade de não ser verificada uma relação linear entre as variáveis Y e X_1 é de 60, 2%.

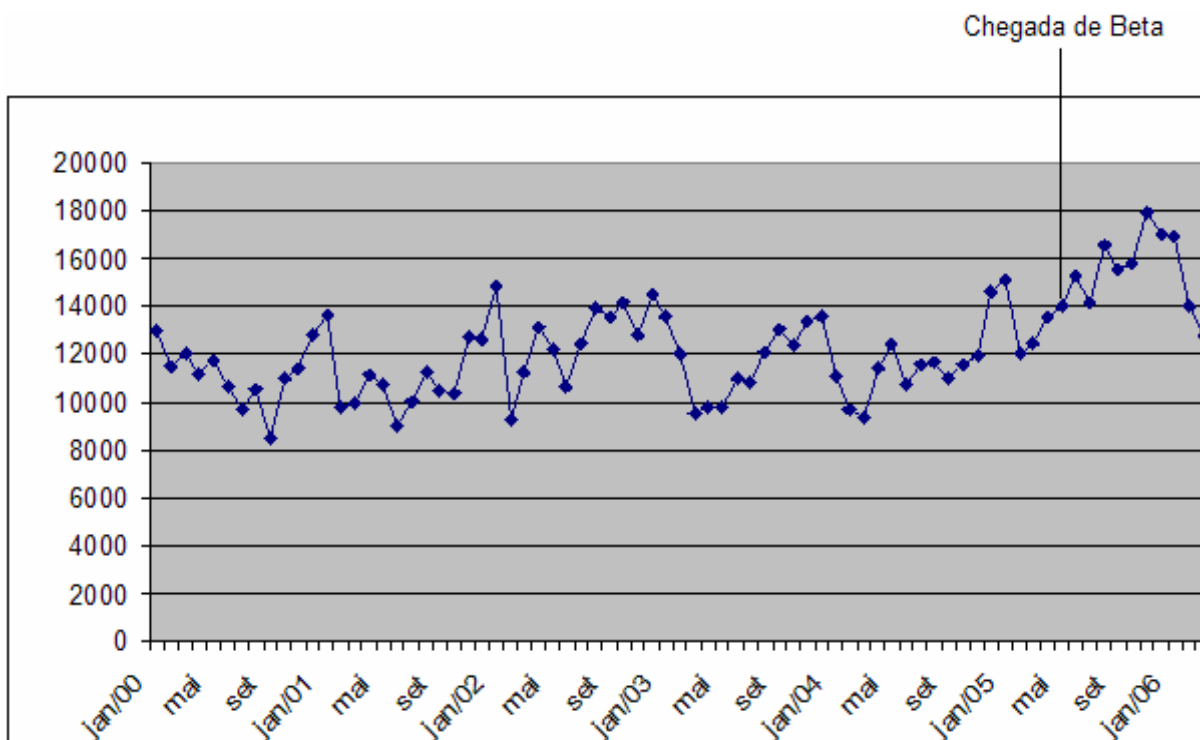
Quanto à análise dos resíduos, a premissa da normalidade não foi violada, conforme gráfico de análise de resíduos que consta do Apêndice C. A respeito da homoscedasticidade, também não houve violação dessa premissa, uma vez que na plotagem dos resíduos, não existem grandes diferenças na variabilidade dos resíduos para diferentes valores de X .

4.5.3 O teste na filial da RedeTintas mais próxima de construções beta

Após os resultados na rede, fez-se o teste de verificação desse possível impacto sobre a filial de RedeTintas Ltda mais próxima da empresa entrante. A amostra constituiu-se das vendas líquidas do período de janeiro de 2000 a março de 2006, deflacionados pelo IPCA mensal. No total foram 75 meses, sendo 66 antes da chegada do novo concorrente e 09 após o início de suas atividades.

Da mesma forma que em toda a rede, pelo gráfico que se segue, percebe-se um acréscimo nas vendas, iniciado sempre em novembro, aumentando ainda mais em dezembro, permanecendo em um nível bastante alto em janeiro do ano seguinte.

A partir de fevereiro, ocorre uma queda acentuada nas vendas, porém, mantendo-se em um patamar mais alto se comparado com o ano anterior, esse nível mais alto se mantém de abril até outubro de cada ano, quando novamente ocorre mais uma subida acentuada em novembro e dezembro, mantendo o ciclo de patamares mais altos a cada ano. O gráfico abaixo permite a visualização da evolução das vendas líquidas da filial de RedeTintas Ltda mais próxima do local, onde Construções Beta se instalou, com valores deflacionados, convertidos em uma outra escala, a fim de resguardar o sigilo dos dados da empresa:



Fonte: RedeTintas Ltda - Excel

Gráfico 6: Evolução das Vendas Líquidas da Filial – de 01/2000 a 03/2006

Para a medição desse impacto, foi utilizada a ferramenta Regressão Linear e Múltipla. Na Regressão Linear Múltipla foi utilizado o logaritmo mensal como variável dependente, as *dummys* explicativas “0” e “1”, para antes e depois da entrada de Construções Beta no mercado e ainda a variável de tendência mensal, sendo utilizada a “1” para janeiro de 2000 e “75” para março de 2006, e foi efetuado teste de 99% de significância.

Tabela 2: Resultados da regressão da filial

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,6410384
R-Quadrado	0,4109302
R-quad ajust	0,3945672
Erro padrão	0,0551505
Observações	75

ANOVA					
	<i>Gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	2	0,152768257	0,0763841	25,1133035	5,32112E-09
Resíduo	72	0,218993779	0,0030416		
Total	74	0,371762036			

	<i>Coeficient</i>	<i>Erro pad</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% infer</i>	<i>95% sup</i>	<i>Inf 99,0%</i>	<i>Sup 99,</i>
Interseção	5,338599	0,01382	386,25	3,8E-121	5,311046	5,366152	5,302029	5,37517
Variáv X 1	0,092693	0,02318	3,9992	0,000152	0,046488	0,138897	0,031367	0,154018
Variáv X 2	0,000864	0,00036	2,3742	0,020257	0,000139	0,00159	-9,9E-05	0,001827

Fonte: Regressão dos Mínimos Quadrados - Excel

Com os resultados contidos no quadro acima, conclui-se a rejeição de H_0 , significando uma relação linear entre as vendas líquidas da filial de RedeTintas Ltda e a chegada de Construções Beta no mercado, porém, **essa relação é de acréscimo de 9% nas vendas da filial.**

Sobre este aspecto, tem-se a esclarecer que, como citado no início **do item 4.5.1**, uma filial de RedeTintas Ltda que ficava bem próxima de Construções Beta (200 metros) foi fechada 02 meses antes de sua chegada, sendo que aproximadamente 90% de seus clientes, com aproximadamente 70% de suas vendas, foram transferidos para outra filial remanescente (que está sendo objeto desse teste), explicando parcialmente o resultado encontrado. Outras possíveis explicações serão fornecidas após a análise dos resíduos abaixo.

Quanto à análise dos resíduos, a premissa da normalidade não foi violada, conforme gráfico de análise de resíduos que consta do Apêndice D. A respeito da homoscedasticidade, também não houve violação desta premissa uma vez que na plotagem dos resíduos não existem grandes diferenças na variabilidade desses resíduos para diferentes valores de X.

Além da explicação parcial citada anteriormente, ocorre que RedeTintas Ltda toma constantes iniciativas para continuar na vanguarda do mercado local de tintas. E desde 2004, foi iniciada uma dessas iniciativas que foi a atualização e remodelagem de todas as lojas, sendo que essa filial estudada passou por essa modernização no início de 2005, meses antes da inauguração de Construções Beta, o que pode evidenciar uma preocupação por parte de seus diretores em usar essa remodelagem de loja como uma forma de se contrapor a sua chegada.

Além disso, Construções Beta não vem atuando no mercado de material de pintura da forma como era esperado ou, pelo menos, não é o que tem sido percebido pelos concorrentes. Nas entrevistas com os Diretores de RedeTintas Ltda, outros concorrentes e representantes das indústrias, foram percebidas diferenças entre as lojas especializadas em tintas e o recém chegado concorrente, que foram citadas como prováveis justificativas para o pouco impacto de sua chegada neste mercado, ou seja:

- Com menor diversificação de produtos do ramo de material de pintura e correlatos, as ofertas aos clientes ficaram limitadas a um número restrito de mercadorias. Isso ocorre devido à opção de Construções Beta de oferecer maior diversidade de produtos de um modo geral, com menor variedade dentro de cada linha de produto, ou seja, uma pequena quantidade de cada tipo de produto;

- Ausência de sistemas tintométricos diferenciados²², o que deixa de ser um diferencial a ser oferecido aos clientes que já estão acostumados com a oferta desse serviço em outras lojas de tintas;
- Por último, apenas não foram verificadas evidências estatísticas no que diz respeito ao possível impacto da chegada desse concorrente no mercado. As limitações do pouco tempo da entrada de Construções Beta e a ausência de outras variáveis como crescimento do mercado de um modo geral (como oficinas, entrega de edifícios), dados estatísticos do consumo por habitante, variação do preço médio da tinta, evolução do volume em litros vendidos que poderiam evidenciar o aumento ou diminuição do mercado consumidor, porém, essas informações ou não foram levantadas pela associação dos lojistas e órgãos governamentais, ou não foi fornecida por questões de sigilo. A variável de tendência (“1” a “75”) inserida na regressão foi o modo pelo qual buscou-se capturar o efeito do crescimento do mercado local.

²² Essas três informações foram obtidas através dos concorrentes e representantes das indústrias e através de visitas ao local.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou fazer a análise do comportamento estratégico de uma rede de lojas de tintas em um cenário competitivo e responder a questão-problema que foi de que forma as estratégias concorrenciais contribuem para um reposicionamento estratégico das organizações.

Assim, este trabalho procurou identificar uma base teórica que suportasse o tema e que fornecesse subsídios para contribuir com o entendimento das estratégias adotadas por uma organização, quando está reagindo a determinado acontecimento ou quando simplesmente toma uma iniciativa antes da concorrência.

Por meio das entrevistas, buscou-se colher informações de tal maneira que permitisse a discussão do tema proposto. Para se chegar à resposta da questão-problema, procurou-se, primeiro, alcançar os objetivos específicos e geral. Nesse sentido, chegou-se à conclusão que para o setor varejista de tintas e, especificamente, para a empresa objeto deste estudo, posicionamento estratégico pode ser definido como uma posição reconhecida pelo mercado, devido não só a qualidade dos produtos vendidos, mas também, principalmente, aos serviços prestados antes, durante e no pós-venda. Esses serviços não só complementam a atividade de venda dos materiais de pintura, mas se constituem num enorme atrativo aos clientes, uma vez que com a chegada de novos produtos e diversas transformações ocorridas no mercado, houve a necessidade de aquisição da tecnologia necessária para sua operacionalização.

Além disso, a empresa vem trabalhando sua imagem no mercado no sentido de fortalecer sua marca. Isso ocorre com um maior investimento em propaganda,

notadamente na mídia televisiva, e na modernização sistemática das lojas, efetuada a cada 3 (três) anos.

As entrevistas com os diretores da empresa RedeTintas Ltda permitiram a identificação das iniciativas estratégicas adotadas nos últimos anos, ou seja, (a) investimento em tecnologia da informação, (b) abertura de um depósito central ou centro de distribuição, (c) aquisição de equipamentos de alta tecnologia, (d) sistemática modernização das lojas, (e) prestação de assistência técnica, (f) criação do departamento de *telemarketing*, (g) maior investimento em propaganda, (h) investimento em treinamento e especialização de pessoal e (i) diversificação de produtos.

Há indicadores de que, através das iniciativas estratégicas discutidas, a empresa RedeTintas Ltda tem conseguido uma posição de vantagem competitiva sobre seus concorrentes na medida em que foi reconhecida como a primeira no *ranking* estadual no segmento tintas (Anamaco, 2005) e foi a mais lembrada conforme pesquisa *recall* nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Na discussão dessas iniciativas estratégicas e relação com as escolas estudadas, foi percebida uma maior relação com a concepção estratégica (escola) do **Posicionamento**, mais precisamente a estratégia genérica da **Diferenciação**. Chegou-se a essa conclusão tendo em vista que a empresa RedeTintas Ltda toma suas decisões estratégicas, na maioria das vezes, com o objetivo de inovar e se diferenciar no mercado regional. Algumas vezes utiliza-se de *benchmarking*, trazendo para a Grande Vitória as melhores práticas implantadas em outras regiões e outros países. Essas e outras características já citadas contribuíram para transformar a empresa em uma referência no mercado regional, vez que é comum seus concorrentes imitarem suas posturas estratégicas.

Quanto à análise na **MAPOE**, pelas práticas informadas pelos gestores colhidas pelas entrevistas, conclui-se que a empresa apresenta uma **Estrutura Organizacional Rígida**, com **Conhecimento Sistematizado**, podendo ser classificada como uma empresa que ocupa uma posição no modelo estudado no quadrante 1, ou seja, utiliza-se de uma **Estratégia Estruturada**.

Quanto à análise do efeito da chegada de Construções Beta nas receitas de vendas líquidas na empresa RedeTintas Ltda, destaca-se que foram feitos dois testes estatísticos. O primeiro foi efetuado nas vendas líquidas de toda a rede e o segundo foi efetuado considerando somente as receitas líquidas da filial mais próxima do novo entrante. Os dois testes foram baseados na metodologia da regressão dos mínimos quadrados. De um modo geral, em ambos os testes não foram encontradas evidências estatísticas de algum efeito negativo na curva da receita líquida.

Além disso, quanto ao teste na filial, é importante esclarecer que, 2 (dois) meses antes da chegada da empresa Construções Beta, foi fechada uma filial da RedeTintas Ltda e a maior parte de seus clientes foram transferidos para a filial objeto da segunda análise. Dessa forma, a filial remanescente recebeu um incremento de clientes e vendas da filial extinta. Os dados da filial encerrada não foram disponibilizados, o que não permitiu uma análise estatística mais precisa.

Quanto à forma pela qual as estratégias concorrenciais interferem ou influenciam no posicionamento estratégico das empresas do mercado da região da Grande Vitória, pode-se concluir que o conjunto delas é que fazem com que uma empresa seja reconhecida como diferenciada. Cada iniciativa ou estratégia concorrencial se interrelaciona com as demais, fazendo com o resultado seja uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. Nesse sentido, pode-se concluir que

o corpo teórico utilizado foi fundamental para responder ao problema da pesquisa, pois apresentou pressupostos confirmados na vida empresarial.

Quanto às limitações, pode-se afirmar que a análise de uma só empresa é uma das limitações. Isso ocorreu em função do pouco tempo para realização desta pesquisa e a dificuldade de acesso aos dados. As informações sobre o mercado varejista local de tintas ainda não são totalmente organizadas e acessíveis. As grandes indústrias, que têm dados mais completos sobre consumo, revendedores, preços, investimento, relutam em fornecê-los, pois os consideram especialmente estratégicos. Por sua vez, diversos empresários entrevistados acreditam que várias informações são importantes demais para serem divulgadas neste tipo de pesquisa.

Tendo em vista que a empresa Construções Beta iniciou suas atividades em julho de 2005, o pouco tempo dessa firma no mercado constituiu uma limitação no que diz respeito ao levantamento estatístico, pois os dados da empresa RedeTintas Ltda foram fornecidos de janeiro de 2000 até março de 2006, permitindo apenas 9 (nove) meses de análise. Seria importante um período maior de atuação desta empresa, para que sua marca fosse mais bem estabelecida e houvesse a acomodação dos atores no mercado.

Outra limitação se encontra na ausência de dados da evolução mensal do consumo em litros e oscilação dos preços dos materiais de pintura no período estudado que poderiam contribuir com maior grau de exatidão para verificar se houve aumento ou diminuição do mercado de modo geral e nas explicações do consumo de material de pintura na região, bem como se houve ou não impacto da chegada de Construções Beta nas vendas líquidas de RedeTintas Ltda. Da mesma forma, não foi possível construir uma comparação da evolução do *market share* de RedeTintas Ltda, também por falta de dados.

Finalmente, como sugestões para novos trabalhos, propõem-se:

Aguardar um período de consolidação, para verificar o impacto da chegada de Construções Beta no mercado de tintas da Grande Vitória e investigar como as diversas empresas deste segmento do mercado local reagirão a partir da sedimentação do efeito dessa chegada.

Com a tendência de chegada de mega-lojas de material de construção como *Home-Depot* (EUA) e *Leroi Merlin* (França) ao mercado capixaba, poderia ser investigado como outras empresas varejistas têm se preparado para essas mudanças, uma vez que comercializam uma grande variedade de mercadorias que podem abranger desde materiais de construção até equipamentos de informática.

REFERÊNCIAS

ABRAFATI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE TINTAS (on line), 2005. Disponível em <http://www.abrafati.com.br.htm>. Acesso em: 27 de dezembro de 2005.

ANSOFF, H. I. A Nova Estratégia Empresarial. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANUÁRIO DO ESPÍRITO SANTO – Coordenador Jose Carlos Corrêa ; Editor Álvaro Vargas Filho ; Revisão Carlos Henrique Bonisenha. Publicado por S/A A Gazeta Vitória ; 2005.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott; A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETHLEM, Agrícola; Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

CABRAL, Luis. Economia Industrial. Lisboa, Portugal: McGRAW-HILL, 1994.

CARBONO QUÍMICA S/A (on line), 2005. Disponível em http://www.carbono.com.br/noticias/05_2005/cresce_consumo.htm. Acesso em 27 de dezembro de 2005.

CASTRO, L.T; NEVES, M.F.; CONSOLI, M.A.; MERLO; E.M.; Padarias: alternativas de posicionamento frente a um novo cenário – SLADE – XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia “Estratégia para o Desenvolvimento e Inserção Global”, realizado pela Universidade do Vale do Itajaí, em Ipanema - SC de 28 a 30 de abril de 2004.

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

CHANDLER, Alfred Dupont Jr.; Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 30ª ed. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1992.

COASE, R. The Nature of the Firm. Economica, 4nd. London, 1937.

D'AVENI, R. A.. Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GALBRAITH, Jay R.; Organizando para Competir no Futuro. São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio C.; Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSCHMIDT, Paulo C.; Simulação e Jogo de Empresas. RAE, Maio/junho 1977, p. 43-46, Rio de Janeiro.

GREMAUD, Amauri P.; Economia Brasileira Contemporânea. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.; Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HOLANDA, Nilson. Introdução à Economia. 6ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1987.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KOTLER, Philip;. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas; 2001.

LEVY, Michael; WEYTZ, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.90

LOPES, F.F.; CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F.; MERLO, E.M.- Estratégias das Centrais de Negócios no Pequeno Varejo Alimentar – SLADE – XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia “Estratégia para o Desenvolvimento e Inserção Global”, realizado pela Universidade do Vale do Itajaí, em Ipanema - SC de 28 a 30 de abril de 2004.

MANSFIELD, Edwin; YOHE, Gary. Microeconomia: Teoria e Aplicações. Tradução de Cid Knipel Moreira; revisão técnica Lígia Maria de Vasconcelos; colaboração Luis Cláudio Barcelos, André de Carvalho. São Paulo, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MARSHALL, Alfred. Princípios de Economia. Tratado Introdutório. 2ª ed. V.I, São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os Economistas).

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, M. F. Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Ricardo Daher. Modelo de Análise de Posicionamento Organizacional para a Formulação de Estratégias: Uma Aplicação no Pólo Moveleiro de Linhares – ES. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia da Produção. Santa Bárbara d'Oeste, 2005.

OLIVEIRA, Antônio B. S. (coordenador); CECCONELLO, Antonio R.; BARBOSA, Claudionor F.; CÉLICE, Eduardo de S.; KOUNROUZAN, Márcia C.; GIORGI, Wanny B.; Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade. São Paulo: Saraiva, 2003.

PENROSE, Edith Tilton, The Theory of the growth of the firm. 2nd ed. New York, Oxford University Press Inc, 1959.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 14 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais. 9^a ed., Rio de Janeiro, 1999.

_____. Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2^a ed., Rio de Janeiro, 2004.

POSSAS, Mario Luis. Estruturas de Mercado em Oligopólio. 2^a Edição. São Paulo, 1984.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REVENDA CONSTRUÇÃO, São Paulo, 2005, p. 1-138, novembro de 2005.

REVISTA ANAMACO, São Paulo, 2005, n. 158, p. 1-106, novembro de 2005.

_____. São Paulo, 2005, n. 151, p. 1-82, abril de 2005.

_____. São Paulo, 2005, n. 155, p. 1-82, agosto de 2005.

_____. São Paulo, 2005, n. 158, p. 1-106, outubro de 2005.

RIOS, Dermival Ribeiro. Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. São Paulo: DCL, 1999.

ROSA, Humberto. Modelagem do Processo de Compra e de Formação de Preços no Varejo: um Estudo de Caso em uma Rede de Loja de Tintas. Dissertação de Mestrado apresentada no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito e Juros e o ciclo Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas)

SINDIEX – Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Espírito Santo – Caderno nº 3, Vitória, 2003.

STONE, K. E. Competing with the retail giants – how to survive in the new retail landscape. New York: Willey & Sons, 1995.

THOMPSON, Arthur A. Jr., FORMBY, John P. Microeconomia da Firma. Teoria e Prática. Trad. José Luis Oureiro. 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 1998)

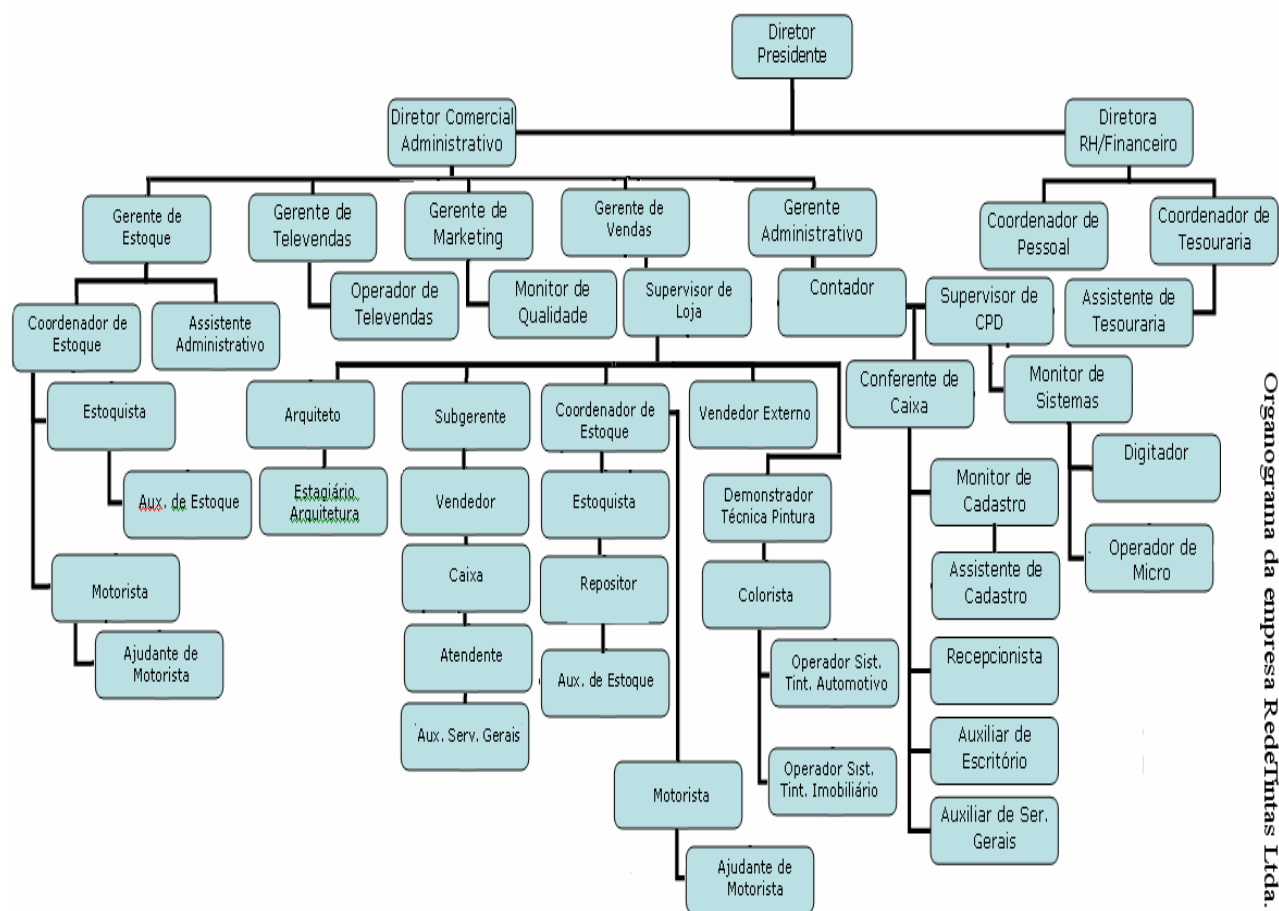
YIN, Robert. Estudo de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VARIAN, Hal R. Microeconomia. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VENTORIM, Vinicius Lino. O mercado de Tintas na Grande Vitória e o Perfil dos Clientes das Lojas Especializadas. Trabalho de Pesquisa Apresentado na Universidade Federal do Espírito Santo para conclusão do curso de Administração de Empresas; 1999.

_____. Strategic Analysis Politintas Ltd. Dissertação apresentada no MBA da Universidade de Halifax, Nova Scotia, Canadá, 2000.

APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA REDETINTAS LTDA



APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM AGENTES DO MERCADO

I -ENTREVISTA COM A DIRETORIA DA EMPRESA REDETINTAS LTDA

Empresa:

Entrevistado:

Formação:

A) ASPECTOS GERAIS:

1. Há quanto tempo empresa está no mercado?
2. Quantas lojas a empresa possui e onde estão localizadas?
3. Como é composta a diretoria da empresa?
4. Qual o nível de formação da diretoria da empresa?

B) SOBRE OS CONCORRENTES:

1. Quantos e quais são os principais concorrentes?
2. Qual(is) dele(s) mais incomoda(m)?
3. Como eles costumam agir estrategicamente no mercado ou como o Sr. percebe suas iniciativas estratégicas?
4. A empresa se prepara de alguma forma diante da possibilidade da chegada de grandes concorrentes? Explique.
5. O Sr. percebeu alguma mudança no mercado quando da chegada da empresa Beta Construções? Se sim, quais?
6. Como o mercado tem se comportado após a chegada da empresa Beta Construções?

C) SOBRE OS PRODUTOS:

1. Quais são os principais produtos vendidos pela empresa?
2. Quais suas principais características?
3. Existem produtos que ameaçam os seus principais produtos de revenda de sua empresa?
Se existem, quais?

4. De que forma seus principais produtos têm se transformado nos últimos 15 anos?
5. Como a empresa tem intermediado essas transformações dos produtos juntos aos clientes?

D) SOBRE OS CLIENTES:

1. As vendas da empresa se concentram em alguns poucos clientes ou segmento?
2. Como ocorre a divisão das vendas entre os clientes pessoas físicas?
3. Como ocorre a divisão das vendas entre os clientes pessoas jurídicas?
4. Qual o perfil ou as principais características dos clientes pessoas físicas da empresa?
5. Qual o perfil ou as principais características dos clientes pessoas jurídicas da empresa?
6. Quais as principais transformações que cada grande grupo de clientes tem sofrido dos últimos 15 anos?
7. Há algum levantamento estatístico que forneça informações detalhadas sobre os clientes da empresa?
8. A empresa trabalha com contrato de vendas de médio e longo prazo? Se sim, qual a representatividade nas vendas totais?

a. SOBRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS:

1. Quais foram as iniciativas estratégicas utilizadas pela empresa nos últimos anos?
2. As decisões estratégicas da empresa são concebidas de que forma? Quem e de que forma atua?
3. Quais fatores são considerados para essas decisões?
4. Os gerentes participam de alguma forma nas decisões estratégicas da empresa?
5. A empresa se utiliza de *Benchmarking*?

F) SOBRE CADA INICIATIVA CITADA FORAM FEITAS AS SEGUINTE PERGUNTAS:

1. Porque essa iniciativa estratégica foi tomada?
2. Qual(is) o(s) objetivo(s) da empresa ao tomar essa iniciativa?
3. Esse(s) objetivo(s) te(ê)m sido alcançado(s)?

G) SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:

1. Percentualmente, quantos funcionários possuem formação de nível superior?
 2. Quantas vezes por ano os funcionários são submetidos a treinamento?
 3. Percentualmente, quantos funcionários possuem:
 - Até 3 anos de colaboração com a empresa;
 - Entre 3 e 5 anos de colaboração com a empresa;
 - Entre 5 e 10 anos de colaboração com a empresa;
 - Entre 10 e 15 anos de colaboração com a empresa;
 - Mais de 15 anos de colaboração com a empresa.
- a. A empresa possui organograma?

H) SOBRE OS OBJETIVOS DA EMPRESA:

1. Quais os maiores objetivos ou desafios da empresa atualmente?
2. Como o Sr. concebe os maiores desafios para empresa no futuro?
3. O que a empresa tem feito para que os objetivos ou desafios atuais sejam alcançados?
4. O que a empresa tem feito para que os objetivos ou desafios futuros sejam alcançados?

II - ENTREVISTA COM OS SUPERVISORES DAS 3 MAIORES INDÚSTRIAS FORNECEDORAS DA REGIÃO (ICI, SHERWIN-WILLIAMS E BASF):

Empresa:

Entrevistado:

Formação:

- 1) Qual a parcela do mercado que as maiores indústrias detêm?
- 2) De que forma as grandes indústrias influenciam o mercado? Descreva.
- 3) Quais os maiores revendedores de produtos de pintura no mercado da Grande Vitória?
- 4) Qual o maior varejista, dentre eles, e como essa indústria percebe as causas do seu crescimento?

- 5) Quais as principais transformações no mercado regional dos últimos 10 anos?
- 6) Quais as principais transformações dos produtos nos últimos 10 anos?
- 7) Quais as principais transformações dos consumidores nos últimos 10 anos?
- 8) Quais as principais transformações das empresas revendedoras que concorrem nesse mercado nos últimos 10 anos?
- 9) Existe(m) algum(ns) produto(s) no mercado que essa indústria enxerga como substituto ou ameaça aos produtos de pintura tradicionais?
- 10) O Sr. percebeu alguma mudança no mercado quando da chegada da empresa Beta Construções? Se sim, quais?
- 11) Como o mercado tem se comportado após a chegada da empresa Beta Construções?
- 12) Como essa indústria vislumbra ou está se preparando para o mercado nos próximos anos no que diz respeito a(s)/ao(aos):
 - Produtos:
 - Concorrência entre comerciantes locais:
 - Clientes:
 - Eventuais produtos que poderão substituir ou ameaçar os atuais:
 - Outras indústrias:

III – ENTREVISTAS COM EMPRESAS CONCORRENTES:

Empresa:

Entrevistado:

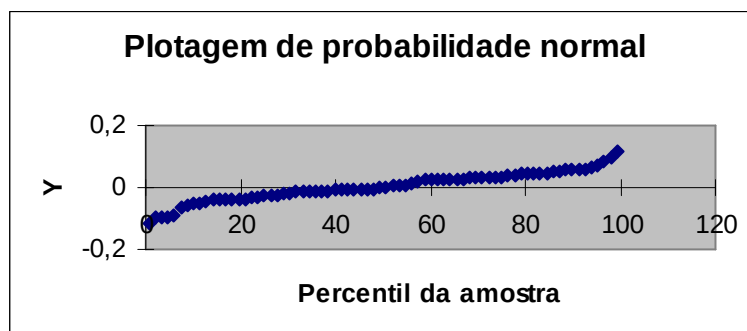
Formação:

1. Quais as principais transformações no mercado regional nos últimos 10 anos?
2. Quais as principais transformações dos produtos nos últimos 10 anos?
3. Quais as principais transformações nos consumidores nos últimos 10 anos?
4. Quais as principais transformações na concorrência nos últimos 10 anos?
5. O Sr. percebeu alguma mudança no mercado quando da chegada da empresa Beta Construções? Se sim, quais?
6. Como o mercado tem se comportado após a chegada da empresa Beta Construções?
7. Qual o conceito que o Sr. possui sobre a empresa RedeTintas Ltda?

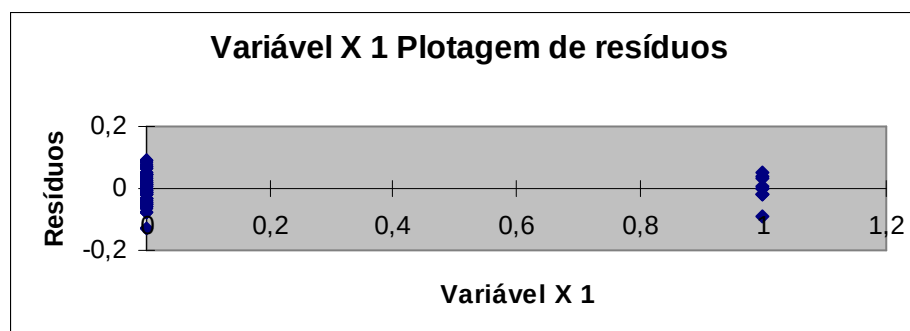
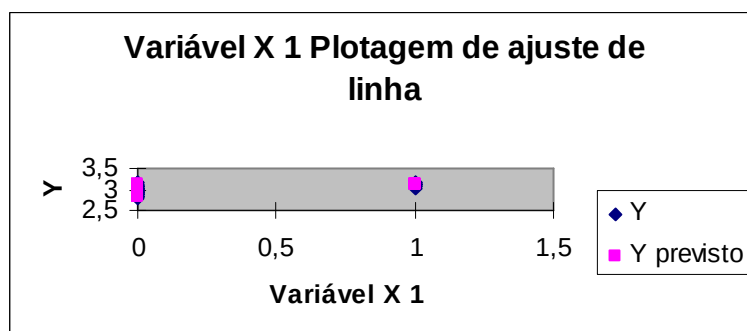
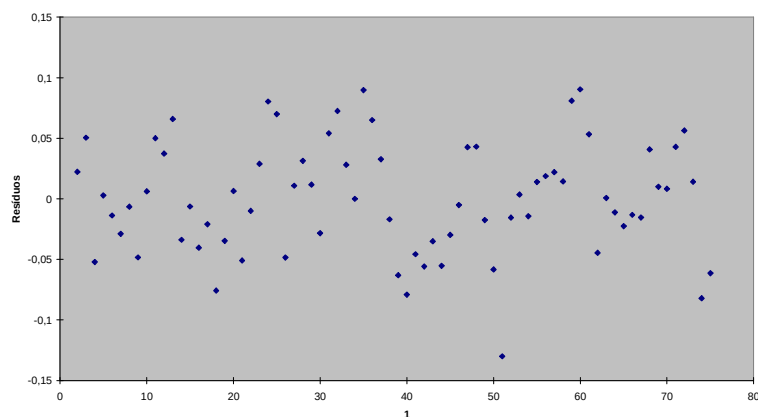
V – ENTREVISTA COM O DIRETOR DA EMPRESA BETA CONSTRUÇÕES:**Entrevistado:****Formação:**

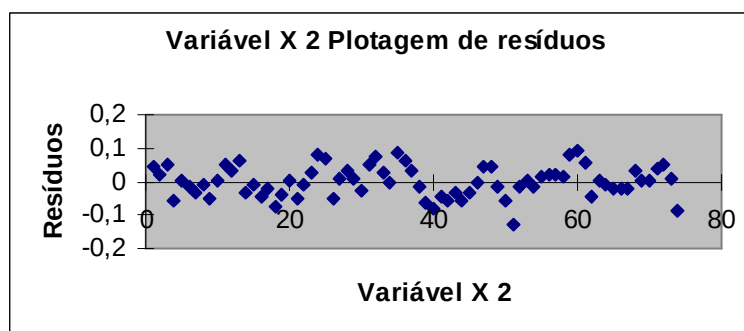
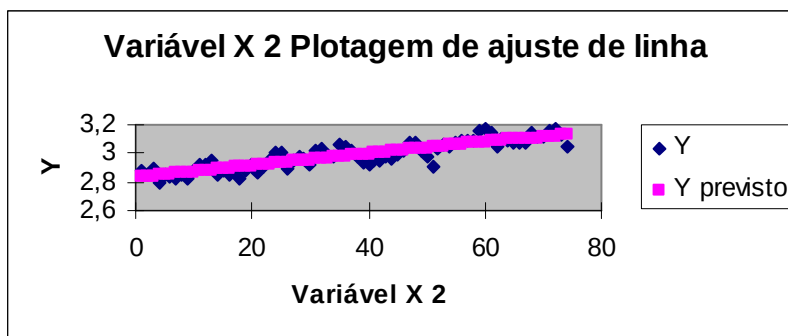
1. Qual o perfil do cliente que a empresa busca atender?
2. Quais são as principais características das vendas da empresa?
3. Quais os produtos do segmento de material de pintura que a empresa comercializa?
4. Quantos itens de material de pintura a empresa comercializa?
5. Quanto às despesas com propaganda: percentualmente, qual a proporção do investimento antes da chegada até a inauguração e, mensalmente, após a inauguração?
6. Qual a evolução das vendas dos produtos de pintura e quanto representam percentualmente nas vendas da empresa?

APÊNDICE C - GRÁFICOS DOS RESÍDUOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA DA REDE

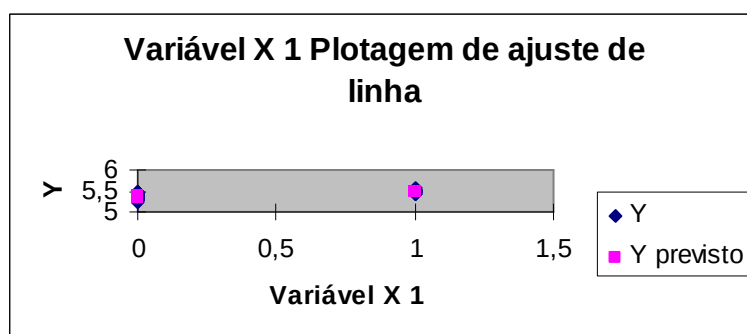
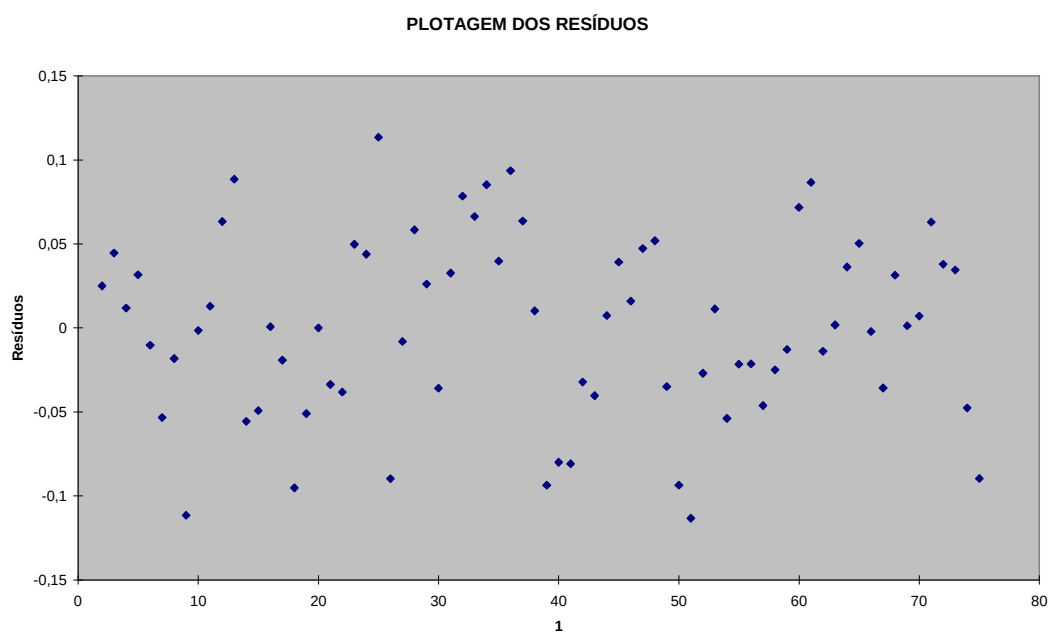
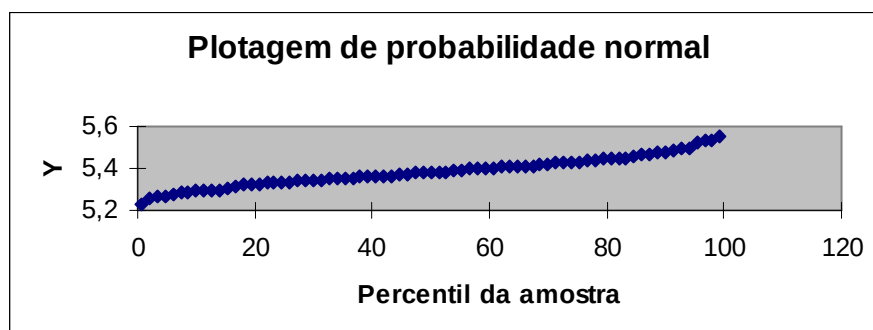


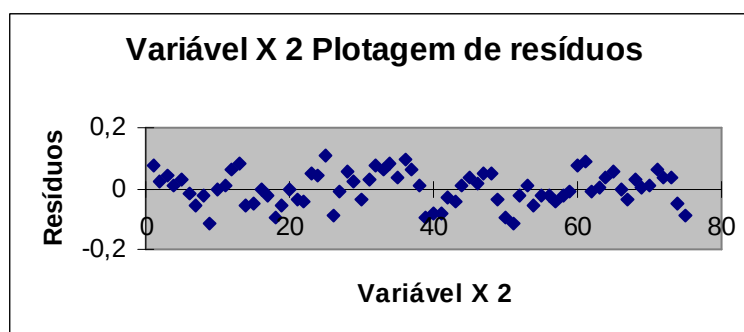
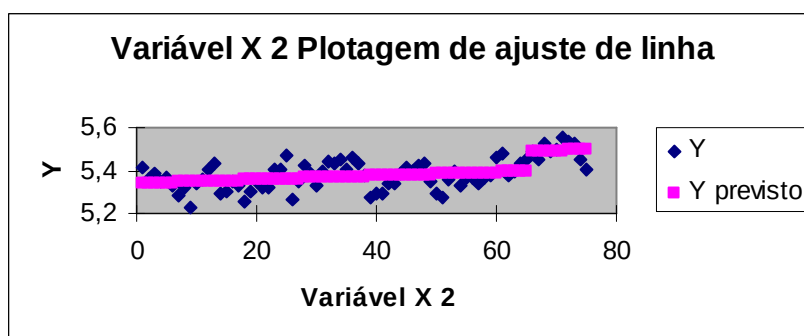
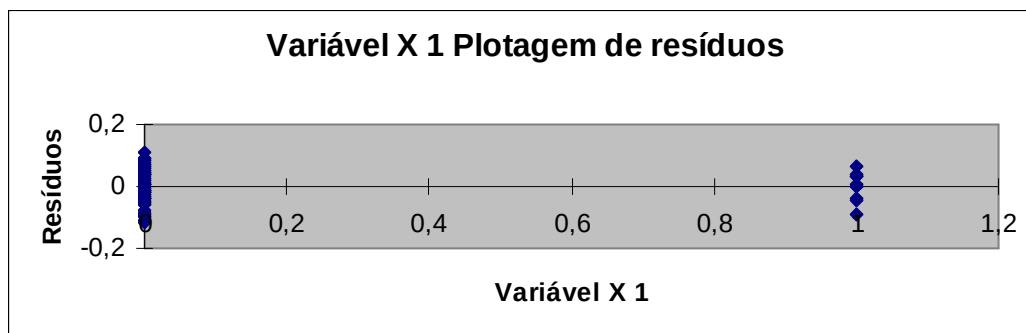
1 Plotagem de resíduos





APÊNDICE D - GRÁFICOS DOS RESÍDUOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA DA FILIAL





APÊNDICE E - ROTEIRO DA ENTREVISTA NA EMPRESA REDETINTAS LTDA PARA CLASSIFICAÇÃO NO MAPOE

A) Práticas determinantes do Conhecimento Sistematizado ou Não Sistematizado

Perguntas: A empresa:

- Possui controle Informatizado sobre suas operações? R: Sim
- Possui Sistema Integrado de Gestão? R: Sim
- Possui Contabilidade Gerencial? R: Sim
- Desenvolve algum Programa de Qualidade? R: Sim
- Desenvolve Orçamentos por Setores? R: Parcialmente
- Faz uso de indicadores de gestão como referência de melhoria? R: Sim
- Usa a escolaridade como critério de seleção? R: Sim
- Os funcionários de nível Gerencial com Formação Superior? R: Parcialmente
- Utiliza-se de técnicas de Produção e desenvolvimento de Produtos? R: Parcialmente
- Faz treinamentos e incentiva educação? R: Sim
- Utiliza-se de *Staff* para melhoria organizacional? R: Sim

B) Configuração Organizacional Rígida ou Flexível

- Possui um organograma funcional definido? R: Sim
- Possui um plano de Cargos e Salários? R: Sim
- Possui divisão de Cargos e Tarefas? R: Sim
- Faz seleção Científica de Funcionários? R: Parcialmente
- Estabelece a hierarquia fundamentada em critérios técnicos? R: Parcialmente

- Possui Planos de Benefícios para os empregados? R: Sim
- Possui processo de Comunicação Formal? R: Sim
- Possui padronização das Rotinas e Procedimentos de Trabalho? R: Sim