

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DE CARROS IMPORTADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM: *UM ESTUDO A PARTIR DAS 5 FORÇAS PORTER*

Rinaldo Ribeiro MORAES

MORAES, Rinaldo Ribeiro. **Administração estratégica aplicada em concessionárias de veículos de carros importados na região metropolitana de Belém: *um estudo a partir das 5 forças Porter***. Projeto de investigação científica do Curso de Administração – Faculdade Integrada Brasil Amazônia (FIBRA), Belém, 2015.

O objetivo do estudo foi analisar o desempenho do setor bastante competitivo (em preço e inovação) de concessionárias de veículos da Região Metropolitana de Belém no contexto das 5 forças de Porter (1981). O ponto de partida é o conhecimento do debate da estratégia embasado nas escolas do Professor Mintzberget *al.* (2007). Poucas empresas ou poucos empreendedores conseguem fazer uma gestão de forma estratégica – gestão que tenha o domínio do ambiente, vise o futuro (visão) e muito além do seu presente (missão). Eventos

que envolvem a realização de parcerias, de ataque ao concorrente, e de determinação do público-alvo, de fusões, de aquisições, de integração vertical ou horizontal do respectivo negócio encampam o conhecimento da administração estratégica. A escola do posicionamento pode ser interpretada como uma extensão da escola ambiental (ou do *designe*) e é traduzida nas 5 forças de Porter (1981). Partiu-se da questão: Qual o desempenho das concessionárias de veículos da Região Metropolitana da Grande Belém tendo em vista as 5 forças de Porter?. Carl Von Clausewitz, general do Reino da Prússia, pai da estratégia militar moderna, considerava que avaliar as forças e recursos e a disposição para lutar eram pontos importantes para vencer um inimigo. Assim, enfatizava os fatos psicológicos da guerra, fatores acidentais e o caráter situacional das estratégias. Essas definições, após a Segunda Guerra, foram incorporadas aos métodos de gestão, mas o conceito amplia-se no sentido de concretizar situações futuras desejadas, levando em consideração as oportunidades que o mercado oferece e os recursos de que a organização dispõe. A estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil, usando os recursos internos

da empresa de maneira sintética e objetiva. Sua essência é escolher atividades que sejam diferentes das utilizadas pelos concorrentes. Porter (1981) define estratégia como sendo a escolha de decisões-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. Para Fernandes (2012), estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. No mundo moderno empresarial, a competição se dá por meio da conquista de clientes. O autor diz que a diferenciação dos concorrentes acontece devido ao seu preço de venda, às funções, à utilização do tempo ou à vantagem da localização, ou até mesmo à percepção do cliente sob um produto ou fornecedor. Os níveis de decisões que ocorrem em uma empresa podem ser estratégica, tática ou operacional. Precisamos ficar atentos a essas definições, pois o que pode ser uma decisão apenas operacional para uma organização, para outra ela pode ser considerada estratégica, como a contratação de um funcionário, que pode ser apenas uma soma ao quantitativo existente ou um diferencial devido suas

qualidades. Estratégia define-se também como o caminho para se atingir um objetivo. Mintzeberget *al.*(2007) dizem que, após ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz SWOT, BCG, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio. Além disso, importantes conceitos, como o de análise econômica de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva, competências essenciais e os chamamos sistemas de planejamento estratégico foram criados. Fernandes (2012) define a gestão estratégica como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de *marketing*, operações, pessoal e finanças. Já o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir. A Estratégia Corporativa define em qual negócio uma organização se encontra ou se encontrará. A Estratégia de Negócios atém-se a unidades específicas, com produtos e serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de clientes

e com concorrentes conhecidos e analisa o setor ou negócio escolhido. Por fim, a Estratégia Funcional refere-se às ações adotadas em áreas particulares da administração, como as de *marketing*, operações, recursos humanos, etc. A Administração Estratégica tem como objetivo criar riqueza aos proprietários da empresa e satisfazer as necessidades e expectativas dos *stakeholders*(comunidade da empresa). Determinar os rumos estratégicos de uma organização significa, portanto, equilibrar os anseios dos *players* (pessoas-chave da organização) e os *stakeholders*. A estratégia tem como importância estabelecer objetivos, enxergar oportunidades, transformar as ameaças, definir novos rumos para a organização, promover mudanças, vender ideias, etc. Uma organização entende como negócio estabelecer os limites de atuação, sua definição não pode ser muito ampla nem muito estreita, está relacionada com as suas atividades principais e pode ser dividida em unidades estratégicas distintas. As atividades consideradas mais essenciais à empresa (*core business*) devem receber mais atenção. De acordo com Fernandes (2012), há quatro pontos que precisam ser destacados para que o negócio de uma organização seja definido: a)

Pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos; b) Pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente; c) Pensar não só no produto, mas no uso dele pelo cliente; d) Pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização atua e pode estar condicionado a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política em um nível local, nacional ou global. A análise do ambiente comporta pressões institucionais como as forças econômicas e simbólicas. Essa abordagem é denominada como Teoria Institucional, “defende que o ambiente compele às organizações a convergirem as suas ações a se imitarem” (FERNANDES, 2012, p.47). As variáveis de uma gestão estratégica são: Globalização: aumento exponencial das transações internacionais, divididas em níveis: Financeira, Comercial e Serviços; b) Estabilidade Econômica: explosão no consumo de vários bens, c) Fusões e Aquisições de Empresas: busca de consolidação de participação de mercado, possibilidade de ganhos de natureza financeira, em curto período e outros. Em seu primeiro conceito essencial, Porter (1981)

identifica 5 forças competitivas que determinam a intensidade da competição em um setor, que expande a ideia de que a concorrência somente ocorre entre empresas que produzem o mesmo tipo de bem e serviço: Rivalidade entre os concorrentes; Concorrência numerosa ou equivalente; Forte disputa por mercado devido ao lento crescimento no setor; Mercados estáveis ou em declínio; Custos elevados para a produção; Ausência da diferenciação de produtos; Custos reduzidos de mudança de fornecedor ou marca; Barreiras de saída elevada; Poder de negociação dos fornecedores.; Poder de negociação dos clientes; Ameaça de novos entrantes; Ameaça dos produtos substitutos. As vantagens competitivas originam nas diferentes atividades que uma empresa executa, no projeto, na produção, no *marketing*, na entrada de suporte de seus produtos. Essas atividades podem contribuir para a posição de custos, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1981, p. 31). As empresas precisam ser inovadoras, para gerar vantagem competitiva, a cada novo produto lançado no mercado o diferencial pode ser imediatamente copiado até melhorado por outras empresas. A competitividade entre as empresas é passageira ou fugaz Chiavenato

(2012). A metodologia utilizada no estudo foi do tipo exploratório-bibliográfico. Foram investigadas quatro concessionárias: Audi, Mercedes-Benz, Kia Motors e Jeep. A coleta de dados baseou-se na pesquisa de campo, orientada por um questionário contendo 19 questões, adaptado da Escala Servqual, do tipo *Likert* de 5 (cinco) pontos, proposto por Sales (2010), variando de (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) neutro, (4) concordo, e (5) concordo totalmente. As conversas foram realizadas com os gerentes ou principais gestores do negócio das concessionárias. As cinco forças de Porter estudadas foram: Entrantes potenciais; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos clientes; Ameaça de substituição e intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Na tabulação dos dados foi registrado o valor indicado pelo respondente para cada questão, em seguida realizado o cálculo do grau de concordância representativo de cada escore mediante a fórmula: $\text{Grau} = (a \times 5) + (b \times 4) + (c \times 3) + (d \times 2) + (e \times 1) / n$, onde: a, b, c, d, e representam o número de respostas dadas em cada grau ("n" representa o número total de respostas). O grau das 5 forças competitivas com o grau de concordância ou discordância

para cada prática de gestão registrada na organização para cada fator de análise foi comparado à escala utilizada. Quanto mais próximo de 5 (cinco), o fator é considerado relevante para o respondente. Quanto mais próximo de 1 (um), o fator é considerado como algo que não tem muita relevância. O grau maior que impacta a força dos entrantes potenciais é a existência de outros grupos grandes terem entrado no mercado como concorrente. Como grau menor, tem-se dois itens, correlacionados entre si: os gestores destacam que aceitariam tanto reduzir os preços quanto reduzir o lucro para não saírem do mercado. A força poder de negociação dos fornecedores, nos quatro itens apresentados, o que se notou foi a dependência intensa da empresa em relação a essa força. Ou seja, trata-se de uma força que impacta diretamente o negócio dos envolvidos. É um setor totalmente dependente dos fornecedores. Os itens mostram que todas as forças impactam o negócio – mas um item é irrelevante, o que diz que uma parcela considerável dos produtos é consumida apenas e somente por um cliente. A terceira força impacta diretamente os resultados do negócio. O que se nota é que apenas a frequência de entrada de

serviços/produtos substitutos é relevante a ponto de ameaçar as respectivas empresas estudadas. Os itens que assustam as empresas são as concorrentes que vendem os produtos por preços mais baixos. Foi percebido nas respostas uma preocupação efetiva dos respondentes sobre o poder dos concorrentes – e todos reconheceram essa força. A investigação mostrou que as concessionárias de carros importados localizados na Região Metropolitana de Belém encontram-se um ambiente micro e macroeconômico intenso. De um lado tem-se as forças da economia, política e tecnologia (inovação) atingindo o negócio; do outro, de variáveis não menos importante, tem-se as forças do microambiente porteano: poder dos consumidores, poder dos fornecedores, poder dos novos entrantes, poder dos produtos substitutos e poder dos concorrentes. Viu-se que ascincio forças atingem o setor pesquisado. Pelos dados colhidos, as forças que mais atuam nas concessionárias são o poder dos concorrentes, o poder dos consumidores e o poder dos fornecedores. A partir, então, dessa constatação, o setor investigado pode perfeitamente realizar um planejamento estratégico voltado para cada empresa. O resultado disso é a melhor

otimização dos resultados e a inserção mais competitiva em um mercado que não dá tréguas para quem pratica gestão sem o reconhecimento da força da administração estratégica.

Palavras-chave: Competitividade. Estratégia. 5 forças de Porter.

REFERÊNCIAS

CHAVENATO, Idalberto. EMPREENDEDORISMO: Dando asas ao espírito empreendedor. 4 Ed. São Paulo: Manole, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. 2. Ed – São Paulo: Saraiva, 2012.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman, 2007.

PORTER, M. E. ESTRATÉGIA COMPETITIVA: Técnica para análise de indústria e da concorrência. Ed. Sem local: Campus, 1981.