

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Ivan Farah Lelis

**Estudo sobre a estratégia de negócios das empresas de
autopeças no Brasil**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2008

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Ivan Farah Lelis

**Estudo sobre a estratégia de negócios das empresas de
autopeças no Brasil**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Dissertação apresentada à Banca
Examinadora como exigência parcial
para obtenção do título de MESTRE
em Administração pela Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo,
sob a orientação do Prof. Dr.
Alexandre Luzzi Las Casas.**

SÃO PAULO

2008

Banca Examinadora

Para Rosane.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas pela orientação ao longo do curso.

À Profa. Dra. Maria Clotilde Perez e Prof. Dr. Luiz Claudio Zenone pelas colaborações e sugestões propostas durante a banca de qualificação.

Ao Prof. Dr. Luciano Junqueira pela colaboração ao longo de sua disciplina.

A CAPES pelo apoio financeiro que me permitiu a realização desse mestrado.

À empresa na qual trabalho pelo incentivo e compreensão da importância do aperfeiçoamento profissional.

À minha esposa Rosane pelo amor e compreensão sempre, além das leituras constantes e sugestões para o desenvolvimento dessa pesquisa.

À Luisa, filha querida, que chegou em 2008 e que trouxe muita felicidade e alegria para minha vida.

À minha mãe Rosa e irmã Ivete pelos constantes incentivos.

À família de São Luis pela amizade.

Aos amigos Eduardo Afonso, Rogério Saggiaro, Carla Pereira, Israel Dantas, Eduardo Valentin, Michelle Urcci, Alexandre Moschella, Fernanda Bertinato e Clarissa Pires pela amizade e incentivo.

RESUMO

Ivan Farah Lelis

Estudo sobre a estratégia de negócios das empresas de autopeças no Brasil.

A Indústria de Autopeças tem uma grande importância dentro da economia nacional, faturando e investindo anualmente respectivamente US\$ 29,8 bilhões e US\$ 1,3 bilhões e gerando 200 mil empregos.

Apesar dessa grande relevância, o setor vem apresentando resultados financeiros negativos. Algumas variáveis detalhadas a seguir podem colaborar com esses resultados financeiros negativos: estratégia de negócios não eficaz no mercado, alto custo de produção, excesso de mão de obra, custo da não qualidade do produto, necessidade de reposição de produto no mercado, entre outras. A primeira variável é o foco dessa pesquisa: estratégia de negócios no mercado de autopeças.

O presente estudo busca identificar e entender as estratégias de negócios adotadas pelas empresas de autopeças e verificar sua respectiva eficácia, comprovando a relação direta entre a adoção da estratégia de negócios e o resultado financeiro. As estratégias de negócios adotadas pelas empresas de autopeças são comparadas com as teorias sobre estratégias de negócio das empresas, sendo avaliadas as respectivas semelhanças e diferenças.

O trabalho é estruturado no referencial teórico que trata do tema, nas entrevistas e nos questionários realizados em indústrias de autopeças.

Por fim, é proposto um modelo de estratégia de negócio eficaz para o mercado de autopeças no Brasil.

Palavras-chave: autopeças – estratégia - indústria automobilística – mercado de reposição – resultado financeiro.

ABSTRACT

Ivan Farah Lelis

Study about business strategy of Brazilian auto parts companies.

Auto parts Industry has an important participation in the Brazilian economy, with a turnover of US\$ 29,8 billion/year, investing US\$ 1,3 billion/year and keeping 200.000 jobs.

Despite the importance, the sector has been presenting negative profits. Some issues can collaborate with this bad result: incorrect business strategy, high cost of production, expending labor, cost of non quality, products replacement due to failure, etc. This paper will have focus on the first issue: business strategy in auto parts sector.

This paper will identify and understand the business strategies used by auto parts companies and verify the respective effectiveness, concluding about the direct relationship between business strategy and financial results. The auto parts business strategies are evaluated according the theories of business strategies.

This study involves a theoretical reference about auto parts, strategy, business strategy and finance. This theoretical reference is tested by interviews and searches into auto parts companies.

At the end, a business strategy model is proposed to auto parts companies in Brazil.

Key-Words: auto parts – strategies – automobile companies – after market – financial results.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1.OBJETIVOS.....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
2. A RELAÇÃO HISTÓRICA ENTRE A INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS E A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL, O CONTEXTO ATUAL E OS NEGÓCIOS DAS INDÚSTRIAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL.....	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS.....	32
3.1. A ORIGEM E AS DEFINIÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA.....	32
3.2. O CONTEXTO DA ESTRATÉGIA.....	37
3.3. AMPLIAÇÃO DOS CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA.....	42
3.4. PERFIS DE MERCADO.....	55
3.5. INTELIGÊNCIA DE MARKETING.....	58
3.6. INOVAÇÃO DO PRODUTO.....	60
3.7. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO.....	63
3.8. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	65
3.9. RESULTADO FINANCEIRO.....	71
4. ANÁLISE DAS EMPRESAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL.....	77
4.1. ESTUDO DE CASO.....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
APÊNDICE.....	101
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	102

1. INTRODUÇÃO

O Setor de autopeças tem uma grande relevância dentro da economia nacional, pois fatura US\$ 29,8 bilhões, investe US\$ 1,3 bilhões e gera de 200 mil empregos. Porém, o Sindicato das Indústrias de Autopeças – SINDIPEÇAS (2007), apresenta dados que apontam para resultados financeiros negativos no setor nos últimos 10 anos. Nesse sentido, POSTHUMA (1999) aponta para um paradoxo do processo de modernização que demonstra a desarticulação entre o setor de autopeças e as montadoras. Pois, enquanto a montadora passa por um processo de crescimento e investimento, o setor de autopeças experimenta uma profunda crise de consolidação e desnacionalização. Trata-se de um cenário complicado, onde o alto imposto sobre a importação de veículos e o baixo imposto para importação de peças, estabelecidos pelo regime automotivo, sugerem que o governo está usando a indústria nacional de autopeças para atrair novos investidores e desenvolver uma indústria montadora mais robusta, deixando as montadoras determinarem o futuro das empresas de autopeças.

O SINDIPEÇAS (2007) aponta que o resultado financeiro do Setor no ano de 2003 foi negativo de US\$ 104 milhões, passando para negativo de US\$ 170 milhões em 2004, chegando ao patamar negativo de US\$ 178 milhões em 2005. Em 2006, o resultado financeiro foi negativo em US\$ 173 milhões. O dado de 2007 não foi divulgado até o momento. O SINDIPEÇAS (2007) detalha que em 1994, 52% do faturamento do setor de Autopeças era realizado por empresas de capital nacional (48% do faturamento vinha de empresas de capital estrangeiro). Já no ano de 2006, apenas 15% do faturamento era das empresas de capital nacional (85% do faturamento vinha de empresas de capital estrangeiro). A partir desses dados, consideramos a afirmação de POSTHUMA (1999) bastante coerente com a realidade deste mercado.

Esse cenário desperta o interesse no estudo da estratégia de negócios das indústrias de autopeças, no qual busca-se entender como as indústrias convivem

nesse ambiente e discutir a existência da relação entre a estratégia de negócios adotada e o respectivo resultado financeiro da empresa.

Parte-se do princípio que algumas variáveis podem colaborar com o resultado financeiro de uma indústria de autopeças: alto custo de produção, excesso de mão de obra, custo de não qualidade do produto, necessidade de reposição de produto no mercado, estratégia de negócios entre outras. Pretende-se focar uma dessas variáveis, a estratégia de negócios, sendo ela o objeto de estudo do presente trabalho.

Segundo QUIVY (1998), o início de uma pesquisa depende de um fio condutor que o conecta ao desenvolvimento teórico do trabalho. Esse fio condutor é a pergunta de partida, ou seja, QUIVY (1998) sugere ao pesquisador a realização de uma pergunta como ponto inicial de um estudo. Dessa forma, é proposta a seguinte indagação: Qual é a estratégia de negócios a ser adotada pelas empresas de autopeças do Brasil que pode colaborar na obtenção dos melhores resultados financeiros e quais são os elementos que compõem essa estratégia de negócios?

Considera-se, portanto, que o uso de uma eficaz estratégia de negócios, é essencial para este setor altamente competitivo. Apresentar os melhores resultados financeiros é o objetivo de qualquer empresa.

Após a pergunta de partida, QUIVY (1998) sugere a exploração do tema, por meio de leituras e entrevistas exploratórias buscando a resposta à pergunta de partida.

Essa pergunta deve ser contextualizada pela formulação dos principais pontos de referência teórica de investigação focada no estudo sobre estratégia de negócios, indústria de autopeças e finanças, estruturando assim, o trabalho, os conceitos fundamentais e as idéias que irão inspirar a análise.

É relevante que o objetivo de um trabalho e seu respectivo desenvolvimento se embase na naquilo para o qual GUATTARI chama atenção, pois *“temos que nos desfazer de visões mecanicistas da máquina e promover uma concepção que englobe ao mesmo tempo seus aspectos tecnológicos, biológicos, informáticos, sociais, teóricos e estéticos”* (1992: 137). Durante o desenvolvimento desse trabalho, buscou-se a compreensão desses itens, além de observarmos nosso objeto de pesquisa do ponto de vista das relações mercadológicas dentro do Brasil.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GERAL

O Objetivo geral da presente pesquisa é Identificar as estratégias de negócios usadas na indústria de autopeças no Brasil que possam gerar melhores resultados financeiros.

1.1.2. ESPECÍFICOS

-Identificar a relação estratégica de negócios entre as indústrias de autopeças e as indústrias automobilísticas e, entre as indústrias de autopeças e o comércio do mercado de reposição, ao longo dos últimos anos;

-Identificar quais são os componentes de uma estratégia de negócios que proporcione resultado financeiro positivo. Em outras palavras, identificar quais são os pilares que sustentam uma estratégia de negócios eficaz que gere resultado financeiro positivo;

-Propor um modelo estratégico de negócios que gere resultado financeiro positivo e que possa ser adotado pelas indústrias de autopeças;

-Discutir tendências e propor idéias que possam ser adotadas pelas indústrias de autopeças.

1.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme é afirmado por ANDERY, M. et al. (2006: 15), o método científico pode ser compreendido, pois é historicamente determinado e modificado. A existência de diferentes métodos surge da coexistência de diferentes concepções de homem, de natureza e de conhecimento com diferentes necessidades e possibilidades.

Para o desenvolvimento da pesquisa partiu-se do pressuposto que uma estratégia de negócios bem sucedida é capaz de gerar o melhor resultado financeiro, sendo essa estratégia de negócios sustentada por alguns pilares. Durante a construção do referencial teórico, pretende-se identificar cada um destes pilares. Após tal identificação, pretende-se apresentar um modelo que será validado por meio de entrevistas exploratórias e um estudo de caso.

QUIVY (1998) explica que para se conseguir uma certa qualidade de informação é necessária explorar o terreno para conceber uma problemática de investigação. Portanto, o estudo será conduzido da seguinte forma:

- Leituras que formarão o referencial teórico: o tema será contextualizado por meio de leituras sobre estratégia, estratégia de negócios, indústrias de autopeças, indústria automobilística e finanças, buscando teoricamente identificar os pilares de sustentação da estratégia de negócios, pressupostos por esse

trabalho.

- Construção do referencial teórico: será desenvolvida no Capítulo 2 - A relação histórica entre a indústria de autopeças e a indústria automobilística no Brasil, o contexto atual e os negócios de autopeças no Brasil e no Capítulo 3 - Referencial teórico sobre estratégia e estratégia de negócios das empresas.
- Modelo teórico: será proposto no Capítulo 3.

O modelo teórico a ser proposto no Capítulo 3 será validado através de entrevistas exploratórias e estudo de caso a ser apresentado no Capítulo 4.

2. A RELAÇÃO HISTÓRICA ENTRE A INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS E A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL, O CONTEXTO ATUAL E OS NEGÓCIOS DAS INDÚSTRIAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL

Quando se fala na indústria automobilística no Brasil, necessariamente relaciona-se um intenso processo de negociações e acirradas lutas políticas pela conquista de investimentos multinacionais.

A história no Brasil se inicia no século XX com o consumo de veículos importados dos Estados Unidos e da Europa (Reino Unido, Alemanha e França). Embora desde 1919, por meio da Ford e, mais tarde, em 1925, por meio da General Motors, carros e caminhões eram montados no país mas, a indústria automobilística mantinha-se dependente das importações de kits completos ou parcialmente desmontados remontados por subsidiárias estrangeiras ou por empresas nacionais licenciados (Cf. SHAPIRO, 1997).

A produção de peças automotivas é de fato, anterior ao início da produção de automóveis no Brasil. A produção doméstica de peças emergiu no começo do século XX, e suas raízes remontam aos modestos funileiros de fundo de quintal e aos mecânicos que produziam artesanalmente as peças de reposição para veículos importados. Cf. (GATTÁS, 1981), (GUIMARÃES; GADELHA, 1980) e (ALMEIDA, 1972).

Nos anos 50, a economia brasileira foi marcada pelas medidas políticas no sentido de reduzir a importação de automóveis, levando em 1953 à proibição da importação de veículos montados. Nessa década, o governo brasileiro implementou políticas para estabelecer uma indústria automotiva nacional, procurando transformar a montagem de peças importadas em manufatura local, a partir da utilização de componentes nacionais. Em 1956, o presidente Juscelino

Kubitschek criou o Grupo Executivo de Indústria Automobilística (GEIA) para introduzir e supervisionar um sistema de incentivos, forçar o cumprimento da legislação e dar assistência às companhias em suas negociações com empresas estrangeiras (GATTÁS, 1981). O GEIA estabeleceu metas para a substituição de peças importadas por componentes nacionais e estimulou novas empresas brasileiras a entrarem na produção local.

Segundo SHAPIRO (1997:63-65), durante a década de 60, a indústria automobilística brasileira enfrentou dificuldades em função de uma demanda reprimida frente ao excesso da capacidade produtiva e devido às descontinuidades técnicas. A produção automotiva deu-se com investimento em etapas discretas, tais como fábricas de motores e estamparias, com altas economias de escala. Já a segunda metade da década foi marcada pelas fusões entre empresas, com um processo de desnacionalização da indústria de veículos motores até que o recém estruturado setor conduziu ao chamado milagre de 1968 a 1973, crescendo a taxas de 20% ao ano, período em que o controle de preços passou a ser um instrumento utilizado pelos militares.

Em função da forte concorrência gerada pelos produtores japoneses nos anos 70, os produtores norte-americanos e europeus caminharam para transformações na forma de organização da produção, embora mantendo características/alternativas diferentes. Na década de 80, por exemplo, a indústria alemã apostou em alta tecnologia, no emprego de operários qualificados e em mecanismos de co-determinação entre administração e empregados. O processo de terceirização intensificou-se juntamente com a incorporação e adaptação de princípios da organização japonesa na produção. (CHESNAIS, 1996), (CORIAT, 1994) e (PALLOIX, 1992).

No Brasil, o impacto explosivo do agigantamento da dívida externa, a compressão das importações e a incapacidade do empresariado brasileiro para aproveitar a reserva de mercado de informática, no sentido de criação da indústria

de computação com envergadura internacional, foram alguns fatores que marcaram a economia dos anos 80. ABREU et al detalham com precisão as condições de inserção da indústria automobilística no processo de reestruturação desse período.

“A indústria automobilística surge no Brasil já internacionalizada, como resultado de dois movimentos concomitantes: a política nacional de substituição de importações, e uma forte reestruturação internacional desta indústria. O setor cresce ininterruptamente até 1980, voltando para um mercado interno e protegido e em expansão. A crise, a recessão e a enorme retração do mercado no começo dos anos 80 marcam o início do processo de reestruturação, caracterizado pela crise (interna e externa) e pelo lento abandono de substituições de importações” (2000:42).

A crise recessiva da economia brasileira, que se instaurou entre 1981 e 1984, foi responsável pela formação de uma postura expansiva por parte da indústria automobilística que se viu obrigada a buscar novos mercados de exportação. A relação existente entre a recessão econômica e as primeiras tentativas de intercâmbio de produtos entre empresas, surgiu como alternativa para driblar a crise.

Para GITAHÍ; BRESCIANI, 1997, no começo dos anos 90, o cenário nacional foi marcado pela política econômica de abertura de mercado, de forma que a indústria brasileira, exposta à concorrência internacional, entrou numa nova fase de modernização, com ênfase na informatização e no enxugamento organizacional. A indústria automobilística brasileira se viu coagida a se inserir nas mudanças organizacionais para concorrer com produtos estrangeiros, apontando para um processo de horizontalização de produção na medida em que se processava a hierarquização dos fornecedores.

Nesse sentido, a política automotiva nos anos 90 recebeu atenção especial do governo brasileiro. Nesse sentido, foram implementados acordos automotivos como forma de incentivo para expansão do mercado interno, criação de novos investimentos, crescimento da produção e melhorias das condições competitivas internacionais.

De acordo com BEDÊ (1997: 365-374), houve dois acordos (de 1992 e 1993) que foram respectivamente uma tentativa de *“reverter a tendência de queda nas vendas internas de autoveículos”* e, mais tarde, *“ampliar as condições do acordo”*, tendo como resultado *“um verdadeiro boom de crescimento”*. O acordo de 1993 visava *“garantir uma menor concorrência externa e recolocar em discussão uma série de questões relativas aos estímulos às exportações e ao ingresso de novos investimentos”* servindo de base para elaboração do Regime Automotivo Brasileiro em 1995.

Assim, o Regime Automotivo em 1995 visava consolidar e atrair novos investimentos. Seus principais objetivos eram atrair novas companhias; estimular a construção de novas plantas e marcas; manter em funcionamento as grandes montadoras e as grandes indústrias de autopeças já instaladas no país; abrir a via da reestruturação das empresas brasileiras do setor, facilitando os processos de fusão, associação e aquisição; consolidar o Mercosul e reforçar a posição do Brasil (Cf. ARBIX, 2000:11). Com o resultado do Regime de 1995, foi gerada uma nova realidade fabril em que as Montadoras aplicaram cerca de US\$ 17 bilhões entre 1995 e 2000, aumentando em 25% a capacidade industrial instalada e descentralizando a produção automotiva do eixo São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Marcas já presentes no Brasil inauguraram novas fábricas (exemplo: Ford na Bahia e GM no Rio Grande do Sul) e novas marcas se instalaram no Brasil (Peugeot no Rio de Janeiro e Mitsubishi em Goiás). Atualmente, as Montadoras faturam US\$ 41,1 bilhões por ano, o que equivale a 14,5% da participação no PIB (Produto Interno Bruto) industrial, investindo US\$ 1,6 bilhões por ano e gerando 106 mil empregos.

Ao longo da história, o setor brasileiro de autopeças tornou-se cada vez mais diferenciado. A partir de uma estrutura piramidal, um grupo restrito de companhias passou a fornecer para as montadoras, exportar para os países industrializados e desenvolver habilidades tecnológicas inovadoras para os padrões locais. A maior parte dessas companhias competitivas é constituída de empresas de capital estrangeiro ou de grandes firmas nacionais. Ao fornecer para os mercados de maior demanda, tanto no Brasil como no exterior, estas empresas foram levadas a atualizar qualidade e o desenho de seus produtos e métodos de produção, procurando acompanhar os padrões internacionais. Dessa forma, um grupo intermediário de firmas credenciou-se para as disputas em uma economia aberta, na qual está sempre exigindo a melhoria dos métodos de fabricação, de tecnologia e de desenho de produto. Entretanto, na base da pirâmide permaneceu um grande número de pequenas e médias empresas, a maioria de capital nacional, que utilizam técnicas de produção menos sofisticadas e prestam serviços ao mercado local de reposição e substituição de peças. A sobrevivência desse último grupo de empresas está colocada em questão no período atual.

A produção de peças nacionais cresceu ao longo dos anos em direção a uma integralização da indústria, que se tornou capaz de oferecer uma extensa gama de produtos, desde os componentes de motores, sistemas de transmissão e freios, até a fundição de peças de funilaria, assim como componentes eletro-eletrônicos, itens plásticos ou de borracha.

Segundo CARDOSO (2006), as montadoras paralelamente, ao longo dos últimos anos, reduziram drasticamente a quantidade de fornecedores (empresas de autopeças), aumentaram a demanda por qualidade e por produtos inovadores, exigiram que as autopeças estivessem próximas ou até mesmo dentro de suas dependências (exemplo: O Consórcio Modular da General Motors em Gravataí no Rio Grande do Sul) e exigiram constantes reduções nos preços de venda dos produtos fabricados pelas autopeças. Essa pressão por redução de preços pode

ser explicada pela afirmação POSTHUMA (1999), que detalha que os componentes e peças de veículos compreendem a principal área de custo na linha de montagem automotiva – estimado em 60 a 70% do total de custo de manufatura de um veículo. Em complemento ao estudo da cadeia de custo de uma montadora, o Diário do Comércio e da Indústria (2006) afirma que a mão-de-obra representa aproximadamente 25% do custo do produto final para uma Montadora. Portanto uma mudança geográfica que gere uma redução de 3 a 4 pontos percentuais nesse custo não é ignorada. O pólo do ABC (sigla referente a Santo André, São Bernardo e São Caetano), é um pólo antiquado do ponto de vista tecnológico quando comparamos, por exemplo, com o pólo da General Motors em Gravataí no Rio Grande do Sul. Pois, o funcionário da montadora na região do ABC que é além de custar mais, produz menos. Isso pode ser verificado, analisando um caso da própria General Motors, tendo em vista que enquanto na unidade de São Caetano do Sul se produz uma média de 14 veículos por ano para cada funcionário da área fabril, na unidade de Gravataí, esse número chega a 70 veículos por ano, ou seja, uma produtividade 5 vezes maior.

Para viabilizar toda essa demanda das montadoras, apontada no parágrafo anterior, foi necessário que as Indústrias de autopeças investissem muito dinheiro para se tornarem competitivas nesse mercado. Toda essa demanda das montadoras colaborou para o respectivo excelente nível de vendas. O gráfico 1, aponta a performance de faturamento das montadoras ao longo dos últimos anos.

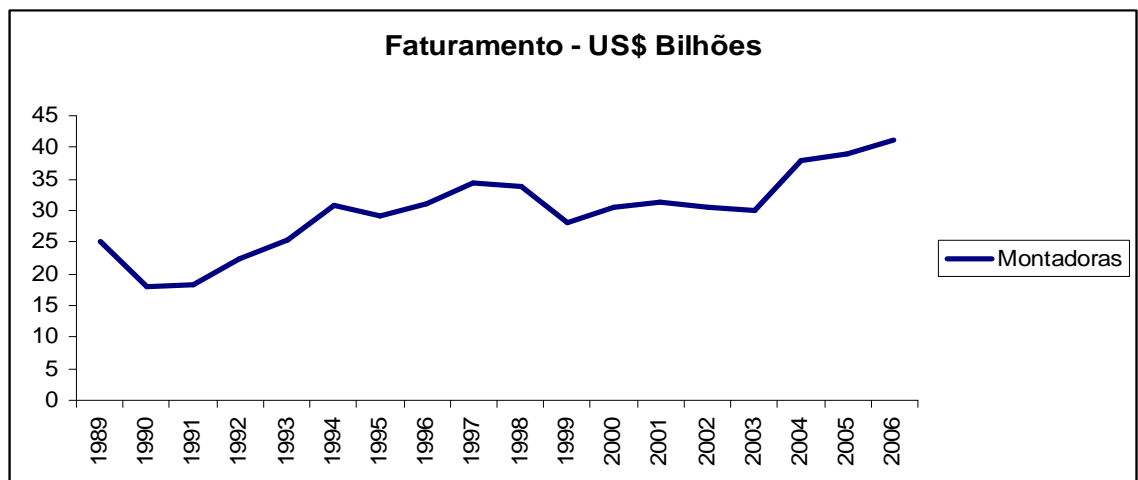


Gráfico 1: Faturamento das Montadoras ao longo dos últimos anos. Elaborado tendo como Fonte ANFAVEA (2007).

Portanto, esse é o ambiente no qual a indústria de autopeças foi inserida no Brasil. Trata-se de um setor de alta relevância no cenário econômico brasileiro, porém, com resultado financeiro negativo nos últimos dez anos, conforme SINDIPEÇAS (2007).

Nesse momento, ao abordar o resultado financeiro das indústrias de autopeças, é importante uma fundamentação teórica a respeito e GITMAN (1997) apresenta um exemplo de uma demonstração de resultados configurada na Tabela 1:

Receita de vendas	2.200	Resultado Operacional
Menos: Custos dos produtos vendidos	1.420	
Lucro Bruto	780	
Menos: Despesas operacionais		
Despesas com vendas	300	
Despesas gerais e administrativas	270	
Despesa de depreciação	30	
Despesas operacionais totais	600	
Lucro Operacional	180	
Menos: Despesas financeiras	29	
Lucro líquido antes do imposto de renda	151	
Menos: Imposto de renda (30%)	45	
Lucro líquido depois do imposto de renda	106	

Tabela 1: Demonstração de Resultado. Elaborado tendo como Fonte GITMAN (1997).

Ter um resultado operacional positivo, não significa que a empresa esteja bem. Significa apenas que a empresa consegue cobrir seus custos e despesas e obter um lucro operacional, porém não contempla o pagamento de juros e imposto de renda. O resultado a ser medido é o lucro líquido depois do Imposto de Renda, onde realmente é apurado o resultado financeiro.

Demonstração de Resultados

do Setor de Autopeças - Milhões de US\$

	2003	2004	2005
Receita de vendas	4.271	6.197	8.340
Menos: Custos dos produtos vendidos			
Lucro Bruto			
Menos: Despesas operacionais			
Despesas com vendas			
Despesas gerais e administrativas			
Despesa de depreciação			
Despesas operacionais totais			
Lucro Operacional	132	396	439
Menos: Despesas financeiras			
Lucro líquido antes do imposto de renda			
Menos: Imposto de renda (30%)			
Lucro líquido depois do imposto de renda	(104)	(170)	(178)

Tabela 2: Demonstração de Resultado do Setor de Autopeças. Fonte: Sindipeças (2007).

Analisando a Tabela 2, verifica-se que as vendas das indústrias de autopeças cresceram 45% de 2003 para 2004 e 34% de 2004 para 2005. Esse significativo crescimento proporcionou um acréscimo no resultado operacional,

porém fez com que o resultado financeiro caísse muito. Avaliando-se a coluna do ano de 2005, nota-se que o Lucro Operacional foi de US\$ 439 Milhões e o Resultado Financeiro foi negativo em US\$ 178 Milhões. Isso leva a crer, que existe uma alta despesa financeira por parte das Indústrias de Autopeças, fazendo assim o resultado financeiro cair. Uma característica de alta despesa financeira é a necessidade de pagamento de juros aos bancos. Esses juros podem ser provenientes da necessidade de dinheiro para investimentos, uma vez que o referencial teórico abordado aponta para a demanda das montadoras por inovação em produtos e, é claro que, para que a inovação em produtos ocorra, haja uma necessidade de presença de investimentos.

É importante abordar que o resultado financeiro também depende do nível de preço do produto. Melhor o preço, melhor resultado. Porém, o referencial teórico aponta para a constante demanda das montadoras em baixar preços das autopeças.

Dessa forma, pesquisa-se qual o nível de investimento das autopeças. Nota-se pela Tabela 3 que em pesquisa realizada junto ao Sindicato das Indústrias de Autopeças (Sindipeças) e junto a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) verificou-se que o nível de investimento das Indústrias de autopeças é equivalente com as das montadoras, porém o faturamento das montadoras é 63,5% maior do que das indústrias de autopeças.

Investimentos em milhões de US\$					
	2003	2004	2005	Total 3 anos	
Autopeças	748	820	1180	2748	
Montadoras	532	843	1413	2788	1,5% a mais
Faturamento em bilhões de US\$					
	2003	2004	2005	Total 3 anos	
Autopeças	13,3	18,5	25,2	57,0	
Montadoras	26,1	32,3	34,8	93,2	63,5% a mais

Tabela 3: Investimento e Faturamento das Indústrias de Autopeças e das Montadoras. Elaborado tendo como Fonte Sindipeças e Anfavea (2007).

Existe, portanto, no setor de autopeças, a constante necessidade de aumento em investimentos devido ao incremento nos produtos e nos processos produtivos demandados pela indústria automobilística. Essa competência no atendimento desse incremento é cada vez mais suprida pelas empresas de capital estrangeiro e cada vez menos pelas empresas de capital nacional. Com a presença de capital estrangeiro é possível suportar um resultado financeiro negativo, pois essa empresa pode apresentar resultado financeiro negativo no Brasil, porém resultado financeiro positivo em outras partes do mundo. Isso já não é possível ocorrer numa empresa de capital nacional.

O gráfico 2, apresenta a performance de faturamento das montadoras e das indústrias de autopeças, bem como a respectiva soma. Analisando o gráfico, é possível perceber que a performance das indústrias de autopeças é diretamente proporcional a performance das montadoras, ou seja, quando o faturamento das montadoras cai, o faturamento das autopeças também cai. Quando o faturamento das montadoras sobe, o faturamento das autopeças também sobe. Essa análise gera um indício de que as indústrias de autopeças dependem muito das montadoras. Essa dependência não é saudável, pois como foi visto, as indústrias de autopeças possuem resultados financeiros negativos e, além disso, pelo gráfico

3 é possível verificar que o nível de emprego nas autopeças possui uma forte tendência de queda.

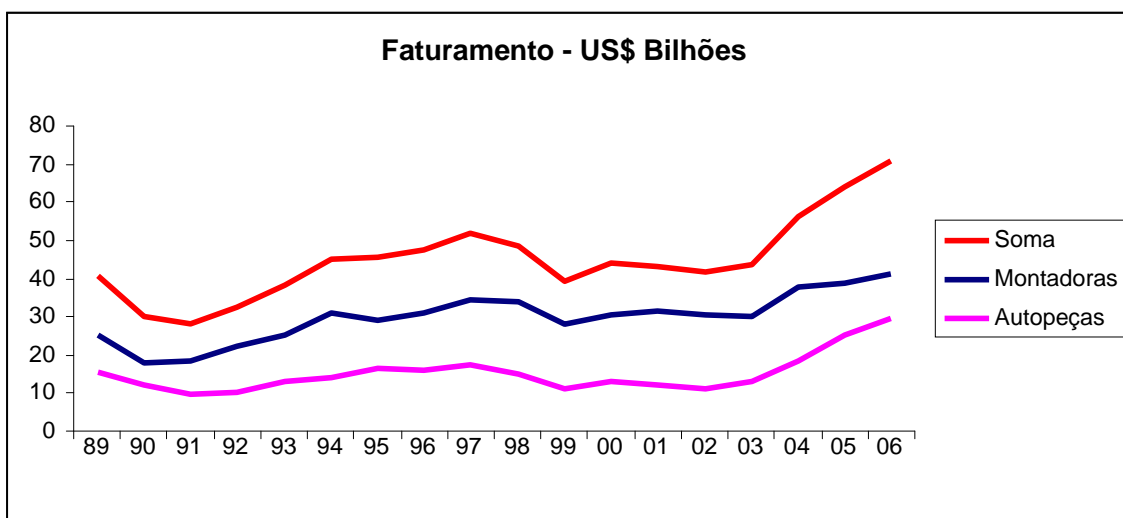


Gráfico 2: Comparativo do Faturamento das Montadoras e das Autopeças ao longo dos últimos anos. Elaborado tendo como Fonte ANFAVEA (2007).

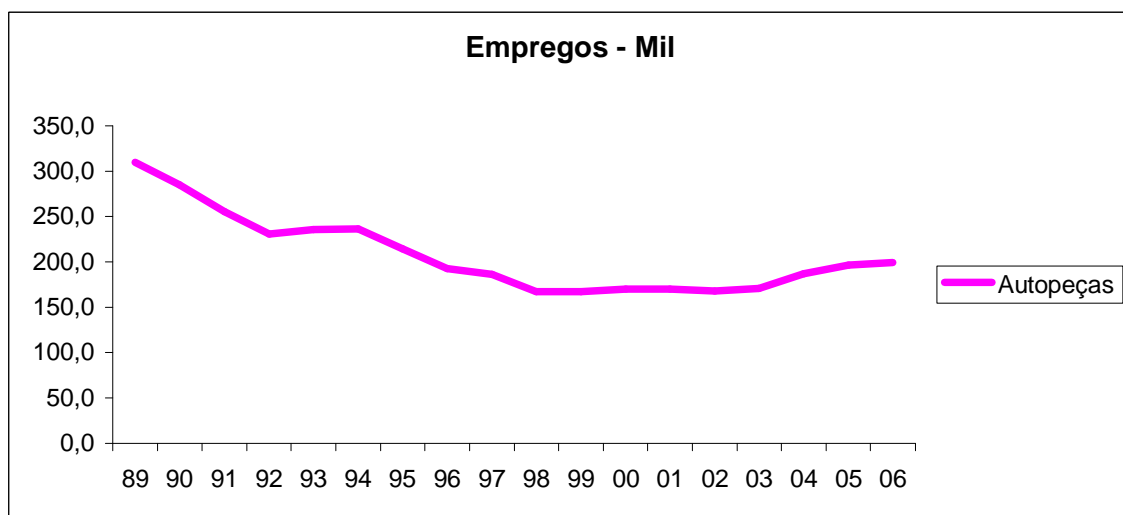


Gráfico 3: Emprego nas Autopeças ao longo dos últimos anos. Fonte SINDIPEÇAS (2007).

Pela análise realizada acima é razoável concluir que as autopeças dependem muito das montadoras e o resultado financeiro negativo é fruto dessa dependência.

Em pesquisa realizada pelo Sindipeças, verificou-se que no ano de 2006, 73% das vendas das indústrias de autopeças dependeram das montadoras e apenas 20% das vendas dependeram do mercado de reposição independente. Esses números já incluem a parcela respectiva de exportações para as montadoras situadas fora do Brasil e as exportações realizadas para o mercado de reposição independente internacional. Somando-se 73% (relativo às montadoras) com 20% (mercado de reposição independente), tem-se 93% dos negócios. E, os 7% restantes são representados por outros negócios realizados pelas indústrias de autopeças (por exemplo: vendas entre as próprias indústrias de autopeças, ou seja, vendas de matérias-primas ou componentes de uma indústria de autopeças para outra indústria de autopeças). A tabela 4 aponta uma pesquisa realizada pelo Sindipeças (2007).

		Pesquisa realizada pelo Sindipeças
Vendas	Montadora	73%
	Reposição Independente	20%
	Outros Negócios	7%
Resultado Operacional		5%
Resultado Financeiro		-2%

Tabela 4: Pesquisa realizada pelo Sindipeças (2007).

O comparativo mostra que o resultado operacional do setor de autopeças é positivo (5%), porém o resultado financeiro é negativo (-2%), mostrando que as despesas financeiras do setor (juros pagos para os bancos, por exemplo, é alto), ou seja, devido ao alto investimento que o setor exige é necessário um alto pagamento de despesas financeiras, o que prejudica o resultado financeiro ($\text{Resultado Financeiro} = \text{Resultado Operacional} - \text{Despesas Financeiras} - \text{Imposto de Renda}$), conforme visto na Tabela 1. Na Tabela 4, é possível verificar que o setor possui uma alta dependência das montadoras, ou seja, 73% de seus negócios estão concentrados nas montadoras. Portanto, é razoável afirmar a existência de uma relação direta entre a alta dependência que as empresas de autopeças possuem das montadoras e, entre o resultado financeiro negativo apresentado pelas empresas de autopeças.

Melhorar as margens de lucros nos negócios com as montadoras ou aumentar a participação nos negócios relativos ao mercado de reposição independente (atualmente representando 20% dos negócios) parece ser uma boa estratégia de negócio a ser avaliada. Referente aos 7% relativos aos outros negócios, o SINDIPEÇAS (2007) explica que se referem a negócios inter setorial, ou seja, empresa de autopeças vendendo para empresa de autopeças.

Portanto, o presente trabalho passa a estudar o mercado de reposição independente. A denominação mercado de reposição independente vem da independência que esse mercado de reposição tem da montadora, ou seja, é o mercado que funciona independente da rede de concessionárias das montadoras. O mercado de reposição dependente da montadora é aquele no qual o consumidor é atendido via uma concessionária da montadora.

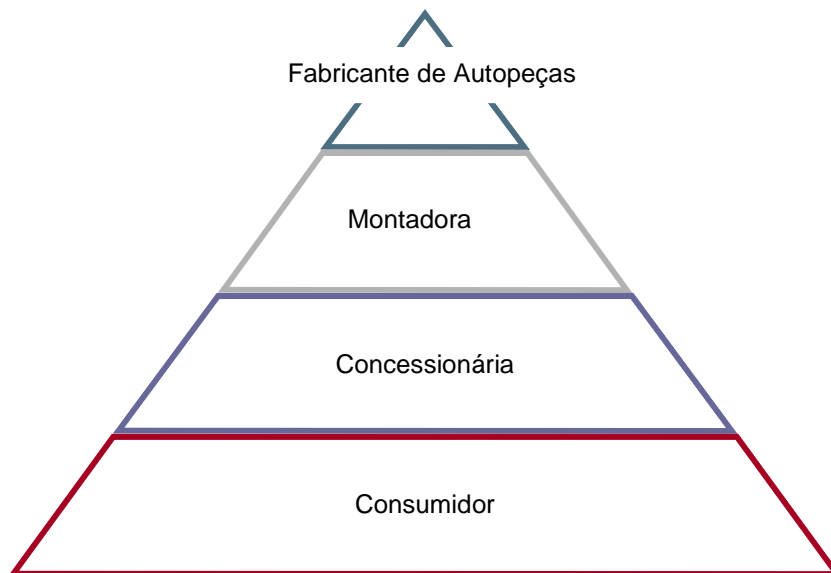


Figura 1: Cadeia de Distribuição do Mercado de Reposição dependente da Montadora (o Consumidor é atendido via Concessionária da Montadora). Fonte: Integration Consultoria Empresarial 2002.

A Figura 1 detalha a cadeia de distribuição do mercado de reposição dependente da montadora, onde o fabricante de autopeças vende seu produto para a montadora que por sua vez revende o produto para a concessionária. E, assim, finalmente o consumidor (proprietário de veículo) vai até a concessionária para compra e respectiva instalação da peça.

O mercado de reposição independente é o canal ou segmento no qual uma empresa de autopeças distribui seus produtos com a finalidade de manutenção ou incremento de veículos (entenda-se como incremento, por exemplo, a instalação de acessórios em um veículo) independentemente da montadora. A Figura 7 detalha a cadeia da reposição independente.

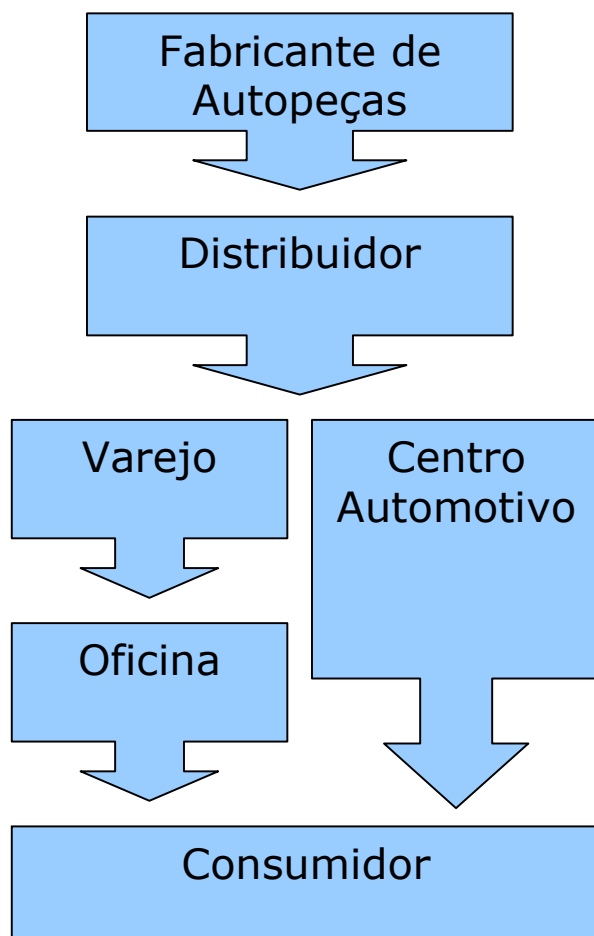


Figura 2: A Cadeia de Distribuição da Reposição Independente. Fonte: Integration Consultoria Empresarial 2002.

Para uma maior compreensão da Figura 6 e Figura 7, supõe-se que um consumidor (proprietário de um veículo) queira consertar a buzina de seu veículo. Esse consumidor pode fazer essa manutenção no canal de reposição dependente, indo a uma concessionária ou a um canal de reposição independente, indo a uma oficina (auto-elétrico) ou indo a um centro automotivo.

Caso a opção do consumidor seja a manutenção no auto-elétrico do mercado de reposição independente e esse auto-elétrico detecte a necessidade da troca por uma nova buzina, essa nova buzina segue o seguinte caminho:

- A indústria de autopeças vende a buzina para o distribuidor;
- O distribuidor vende essa buzina para o varejo (Lojas de Autopeças);
- O varejo (Loja de Autopeças) vende essa buzina para a oficina (Auto-elétrico) e
- A oficina (Auto-elétrico) instala a buzina nova no carro do consumidor final.

Segundo a *Integration Consultoria Empresarial* (2002) e a *Automotive Business* (2006), a manutenção ou a instalação de acessórios na cadeia de reposição independente é a mais econômica, sendo que 88% dos consumidores optam pelos serviços da reposição independente. Apenas 12% dos consumidores optam pela reposição dependente das montadoras que possuem a manutenção ou a instalação mais cara.

A *Automotive Business* (2006) afirma que a manutenção veicular de qualidade, rápida e a custos adequados, em qualquer ponto do País, é o desafio que o setor de reposição automotiva independente se coloca e persegue permanentemente. Respondendo por 88% da manutenção de uma frota de 27,3 milhões de veículos, a reposição independente está presente em 5.560 municípios espalhados pelos 8 milhões de m² do Brasil. Trabalhando com 200 mil itens em estoque para atender 400 modelos de veículos de todos os tipos, sejam ônibus, caminhões, automóveis ou motocicletas, a reposição independente movimenta anualmente R\$ 46,4 bilhões (2,4% do PIB) e oferece acima de oitocentos mil empregos diretos.

Para que funcione com eficiência, essa imensa rede de atendimento é apoiada por uma longa cadeia empresarial, que começa na produção das autopeças, se estende pelo país via distribuidores e varejos e termina na oficinas elétricas e mecânicas independentes. Dos R\$ 46,4 bilhões movimentados por essa cadeia, R\$ 7,1 bilhões são faturados por cerca de 660 empresas que produzem peças e componentes. O mercado de reposição independente representa 13% do faturamento total das fábricas de autopeças (20% quando

consideramos a parcela exportada ao mercado de reposição independente internacional) e pode-se calcular que a produção das fábricas voltada para essa área ocupa cerca de 33 mil dos seus 196 mil funcionários.

Cerca de 500 distribuidores, dispendo de 485 centros de distribuição, fazem as autopeças chegarem aos mais de 5 mil municípios brasileiros. Empregam 37 mil funcionários, faturam R\$ 9,0 bilhões e sua agilidade logística lhes permite entregar uma peça, por mais distante que esteja o destinatário, em apenas um dia. A capilaridade da rede é assegurada por 35 mil lojas de varejo, com 175 mil funcionários, que faturam R\$ 11,4 bilhões fazendo as autopeças chegarem nas proximidades das oficinas independentes. Estas, por sua vez, são 120 mil, que empregam mais de 600 mil pessoas, faturam os R\$ 18,9 bilhões restantes – e garantem assistência aos motoristas de todo o País, estejam eles onde estiverem em todo o território do Brasil.

	Faturamento	Empregos	Número de Empresas
Mercado de Reposição Independente	R\$ 46,4 bilhões	845 mil	156,16 mil
Fabricantes de Autopeças	R\$ 7,1 bilhões	33 mil	660
Distribuidores	R\$ 9,0 bilhões	37 mil	500
Varejos	R\$ 11,4 bilhões	175 mil	35 mil
Oficinas	R\$ 18,9 bilhões	600 mil	120 mil

Tabela 5: Os números do Mercado de Reposição Independente. Fonte: Automotive Business 2006.

Ao encerrar este capítulo, verifica-se a alta necessidade de investimentos, a demanda por produtos inovadores, o achatamento dos preços e a alta dependência que as autopeças têm das montadoras. Esse quadro sugere a complicada situação financeira do setor de autopeças. A tendência para uma diversificação, ou seja, a busca do mercado de reposição independente é essencial para a redução da dependência das montadoras, sendo essa uma indicação apontada por essa pesquisa e confirmada na pesquisa realizada pela *Integration Consultoria Empresarial* (2002), com uma amostra de 13 fábricas, que demonstra que as indústrias de autopeças estão buscando atuar cada vez mais no mercado de reposição independente, onde o nível de preço e o resultado financeiro são melhor comparando-se com as vendas às montadoras.

3. REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS

3.1. A ORIGEM E AS DEFINIÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA

O autor Roger EVERED (*apud* MINTZBERG;QUINN, 2001) coloca que *Strategos* referia-se a arte do general, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais o general exercia o seu papel. Em 450 a.C. (época do Imperador Pércicles) passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). Em 330 a.C. (época do imperador Alexandre) referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de influência e controle. Outra definição similar é apontada por MINTZBERG; QUINN (2001) na qual afirmam que a palavra grega *Strategia* significa a qualidade e habilidade do general em organizar as campanhas militares.

As estratégias militares de Sun Tzu são citadas por KRAUSE (1997) e PORTER (1998). Outro militar citado por PORTER (1998) é o General Clauzevitz que escreveu alguns tratados sobre estratégias adotadas em guerras no final do século XVII e início do século XVIII, com base em suas experiências nas guerras napoleônicas.

Aponta-se abaixo quatro definições sobre Estratégia:

A primeira a ser apresentada é a de MINTZBERG; QUINN (2001) que definem a estratégia como o padrão ou o plano que integra as principais metas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.

A segunda definição é construída pelos autores WRIGHT; KROLL; PARNELL (2000) onde afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta

administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de organização.

A terceira definição apontada é a de PORTER (1998), na qual a estratégia é a busca que a indústria faz por uma posição competitiva favorável.

Pode-se afirmar que a quarta definição enquadra as outras três definições apontadas e é a mais completa. Segundo HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) a estratégia pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, que objetivam explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Por ser essa a definição mais completa sobre estratégia, o presente trabalho passa a explorar e promover uma discussão sobre esta definição, iniciando-se pelas competências essenciais.

Para se explorar as competências essenciais é necessário entender como são criadas as competências na ótica de estudiosos do tema. Apresenta-se dois modelos de criação de competências, com visões diferentes sobre o mesmo processo. O primeiro modelo aborda os aspectos externos como os principais condutores do processo de criação de competências. O segundo modelo aborda as competências internas necessárias para serem desenvolvidas e apresenta uma metodologia para tal objetivo.

O primeiro modelo apresentado é o de PIETERSEN (2000) que aborda a criação de competências, como o processo de aprendizado global estratégico, em que mudanças comportamentais são fundamentais no processo de entendimento do planejamento estratégico. Desta forma, aborda o ambiente externo, ou seja, clientes, competidores e mercado, como oportunidades estratégicas para alinhar as organizações e as pessoas. Assim, o princípio básico é aquele no qual, a única vantagem competitiva sustentável é a focalização na criação de um processo capaz de construir uma empresa adaptativa e dinâmica.

O segundo modelo apresentado é o de RUAS (2001) que propõe uma metodologia que implica o desenvolvimento das dimensões do conhecimento, habilidades e atitudes em um ambiente interno da organização. Desta forma, sua proposta está focada no compartilhamento de conhecimento tácitos, que são os mais difíceis de serem trabalhados no âmbito da organização. Uma das idéias centrais é de que o aprendizado, no campo gerencial, é um processo que passa necessariamente pela experiência.

Assim, pode-se entender que a criação de competências envolve fatores amplos de análise interna e externa que implicam processos de grandes metodologias focadas na estratégia de negócio.

Um instrumento é apresentado por BARNEY (1991) que aborda as capacidades estratégicas segmentando-as em capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar, além de serem insubstituíveis. As capacidades estratégicas também são conhecidas como competências essenciais. A identificação dessas capacidades estratégicas ou competências essenciais serve para as empresas como a fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Define-se abaixo cada capacidade estratégica:

- Capacidades valiosas são aquelas que geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças em seu ambiente externo.
- Capacidades raras são aquelas que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem. Não existem em um grande número de empresas.
- Capacidades difíceis de imitar são aquelas que outras empresas não conseguem desenvolver com facilidade.

- Capacidades insubstituíveis são aquelas que não possuem equivalentes estratégicos.

Por um certo tempo, a empresa poderá desfrutar de uma vantagem competitiva através da utilização de capacidades que sejam valiosas e raras, porém imitáveis. Nesse caso, o período durante o qual a empresa pode esperar a prevalência de sua vantagem competitiva será uma função do tempo que a concorrência necessita para poder imitar adequadamente o bem, o serviço ou processo. Portanto, a vantagem competitiva sustentável é gerada apenas pelo emprego de capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis. A Tabela 6 apresenta os resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva.

O recurso ou capacidade é valioso?	O recurso ou capacidade é raro?	O recurso ou capacidade é difícil de imitar?	O recurso ou capacidade é insubstituível?	Consequência Competitiva	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	Retornos equivalentes e superiores à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Tabela 6: Os resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva. Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002).

A figura 3 consolida e sumariza o exposto por HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) com a sustentação em PIETERSEN (2000), RUAS (2001) e BARNEY (1991).

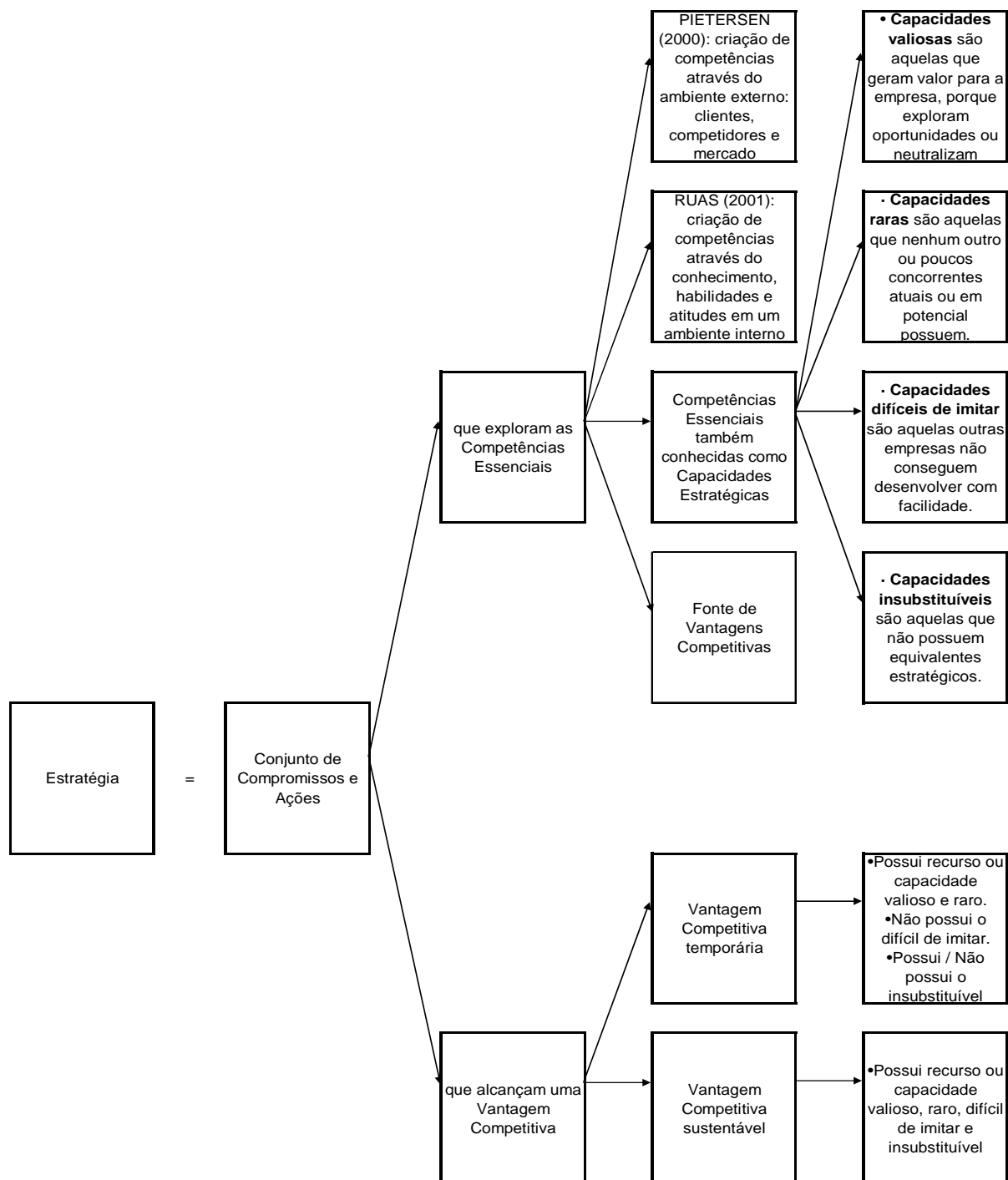


Figura 3: Desenvolvimento da discussão e exploração da definição de Estratégia.

3.2. O CONTEXTO DA ESTRATÉGIA

Nesse item, é abordado o contexto no qual a estratégia está inserida. Para isso, apresenta-se a abordagem de quatro teóricos do campo da estratégia.

A primeira é de WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000), nesta, os autores propõem a elaboração do plano estratégico partindo das análises de oportunidades e ameaças do ambiente externo, passando pelo diagnóstico das forças e fraquezas do ambiente interno, seguindo pela formulação de estratégias e pela implementação de estratégias, chegando ao controle estratégico. É importante frisar que a formulação de estratégias é o foco do presente trabalho. A figura 4 apresenta o fluxo proposto.

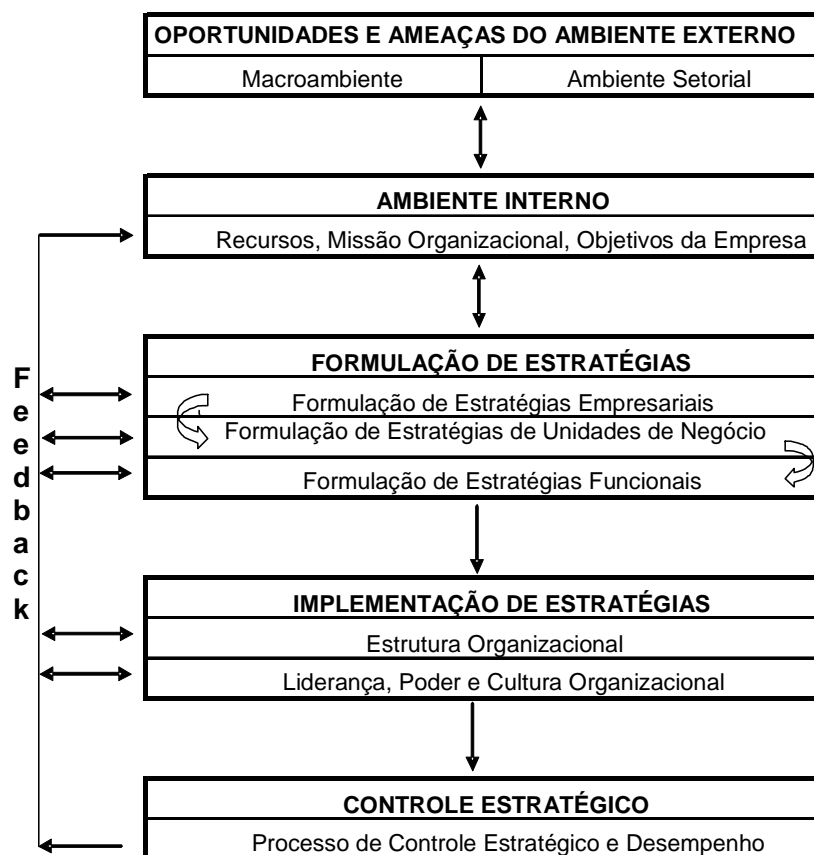


Figura 4: Etapas da formulação do Planejamento Estratégico. Fonte: Wright; Kroll; Parnell (2000).

A segunda abordagem é construída por THOMPSON; STRICKLAND III (2000), na qual definem que o processo de implementação de estratégias consiste em cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas:

- Decidir em qual negócio a empresa atuará e formará uma visão estratégica no sentido de direcionar os caminhos da empresa;
- Converter a visão e a missão estratégicas, em objetivo mensuráveis e objetivos de desempenho;
- Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- Implementar e executar a estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz;
- Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos e a estratégia.

A terceira abordagem a ser apresentada é a de HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) que propõem uma avaliação do ambiente externo e interno. Esses ambientes são insumos e informações estratégicas que caminham para uma definição de uma missão estratégica que se ramifica em dois pontos: Formulação da Estratégia e Implementação da Estratégia. Posteriormente, ambas irão compor itens como competitividade estratégica e retornos superiores à média, produzindo novamente um feedback em termos analíticos.

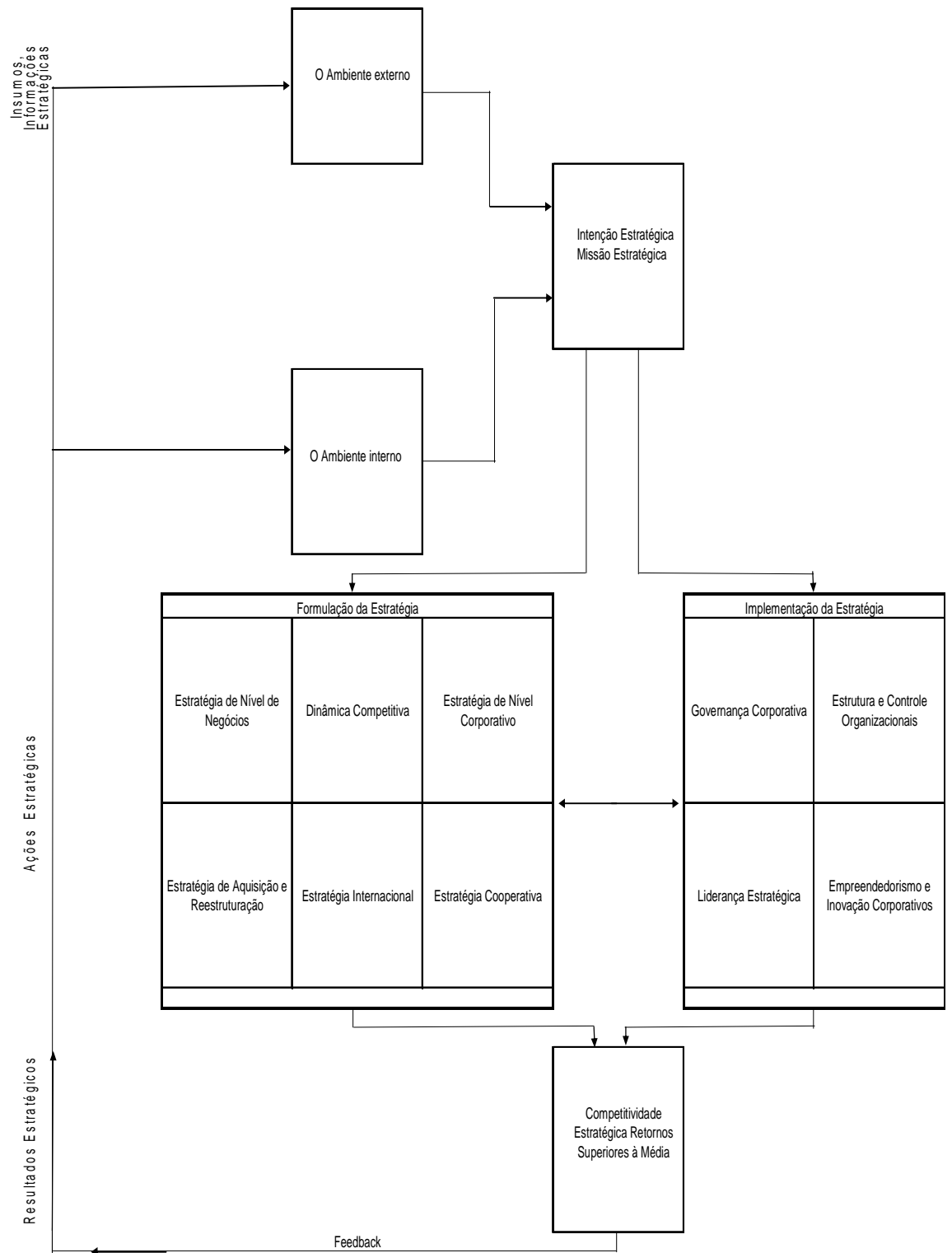


Figura 5: Processo de Administração Estratégica. Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002).

Analisando o já exposto até o momento, pode-se afirmar que a estratégia está contextualizada dentro da avaliação do ambiente externo e do interno da empresa. Após a avaliação dos ambientes, a estratégia é formulada e implementada. Sua eficiência e eficácia são avaliadas através dos resultados estratégicos. Os resultados estratégicos dependem dos recursos ou capacidades da empresa. Se as capacidades e recursos são valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis a empresa terá uma vantagem competitiva sustentável gerando resultados e retornos acima da média.

O próximo passo do referencial teórico é ampliar a conceituação sobre estratégia segundo FLEURY, A; FLEURY, M. (2001); THOR (1994) e PORTER (1998) e estratégia de negócios segundo ANSOFF (1991) e HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) e responder as seguintes perguntas:

- Quais são os elementos que compõem a estratégia / estratégia de negócios?
- Como esses elementos exploram e transformam as capacidades e os recursos em valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis?
- Como essas capacidades e recursos valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis se tornam vantagem competitiva, gerando resultados e retornos acima da média?

É importante lembrar que essas perguntas foram construídas a partir do referencial teórico desenvolvido durante a pesquisa, porém, é bem interessante resgatar a abordagem inicial apresentada no capítulo introdutório deste trabalho.

A pesquisa parte do ambiente abaixo:

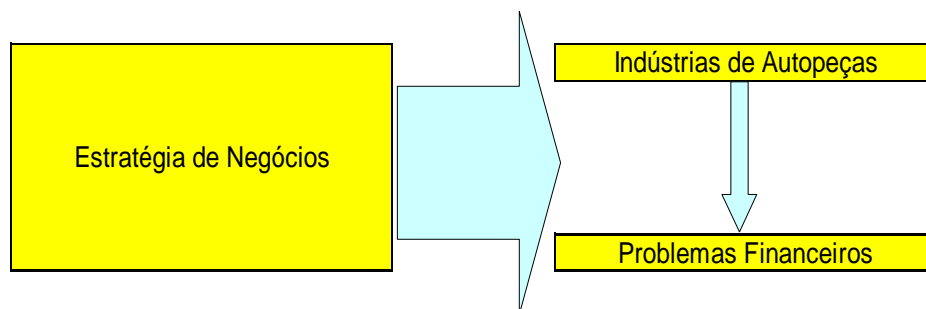


Figura 6: Ambiente da Pesquisa

O ambiente descrito acima despertou a seguinte pergunta de partida: Quais são as estratégias de negócios a serem adotadas pelas empresas de autopeças que podem ser mais eficientes e eficazes na obtenção de resultados financeiros positivos e quais são os elementos que compõem essas estratégias de negócios?

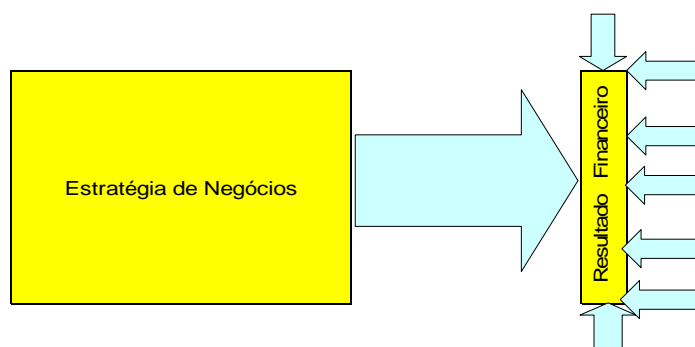


Figura 7: Embasamento para a pergunta de partida

Portanto, avalia-se que a pergunta de partida apontada na introdução do presente trabalho está conectada com as três novas perguntas construídas no desenvolvimento do referencial teórico.

3.3. AMPLIAÇÃO DOS CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA

Considera-se três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se com o mercado, conforme FLEURY, A; FLEURY, M. (2001):

- Excelência operacional: a base de competição é o custo;
- Inovação em produtos: produtos de ponta representam a estratégia de competição;
- Orientada para serviço: a estratégia está voltada para a satisfação e superação das necessidades dos clientes.

THOR (1994) define em seu modelo sobre Gerenciamento de Estratégia, um conjunto de indicadores que abrange quatro dimensões principais: a perspectiva financeira, a operacional, a qualidade interna e externa. Além disso, define três dimensões adicionais: inovação, clima organizacional e perfis de mercado.

PORTER (1998) apresenta três estratégias genéricas para a atuação das empresas também conhecidas como rotas genéricas para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Relacionam-se abaixo as três rotas genéricas:

- Liderança geral de custos: principal enfoque é o baixo custo em relação ao concorrente. É claro que a tecnologia está associada a essa estratégia de atuação, porém o fator de preço competitivo é o fator principal para a liderança da empresa nesse segmento. PORTER (1998) define os recursos e habilidades em geral requeridas para essa rota genérica:

- Investimento de capital sustentado e acesso ao capital;

- Boa capacidade de engenharia de processo;
 - Supervisão intensa de mão-de-obra;
 - Produtos projetados para facilitar a fabricação;
 - Sistema de distribuição com baixo custo.
-
- Estratégia por diferenciação: a empresa se projeta como tendo algo singular a oferecer, enfatizando algum atributo específico de seu produto. PORTER (1998) define os recursos e habilidades em geral requeridas para essa rota genérica:
 - Grande habilidade de *marketing*;
 - Engenharia de produto;
 - Tino criativo;
 - Grande capacidade em pesquisa básica;
 - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;
 - Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios;
 - Forte cooperação dos canais.
-
- Enfoque: a empresa adota como mercado potencial um nicho específico, com características e particularidades a serem atendidas. PORTER (1998) explora os recursos e habilidades em geral requeridas para essa rota genérica como uma combinação das políticas dirigidas aos dois tópicos mencionados (liderança no custo total e diferenciação).

Portanto, destacam-se na Tabela 7, as rotas genéricas propostas por este autor:

Rotas Genéricas de PORTER (1998)
Liderança geral de custos
Estratégia por diferenciação
Enfoque

Tabela 7: Rotas genéricas de PORTER (1998).

Pode-se associar as rotas genéricas de PORTER (1998), aos conceitos apresentados por FLEURY, A; FLEURY, M. (2001) e THOR (1994). Essa associação é apresentada na Tabela 8:

Rotas Genéricas de PORTER (1998)	FLEURY, A; FLEURY, M. (2001)	THOR (1994)
Liderança geral de custos	Excelência Operacional	-
Estratégia por Diferenciação	Inovação em Produtos e Orientação para Serviço	Inovação em Produtos e Perfis de Mercado
Enfoque	-	-

Tabela 8: Associação das rotas genéricas de PORTER (1998) com os conceitos de FLEURY A; FLEURY, M.(2001) e THOR (1994).

Com base na Tabela 8, o presente trabalho faz uma reflexão, analisa e destaca que a estratégia por diferenciação está diretamente ligada com a inovação, com a orientação para o serviço e com os perfis de mercado. Essa relação se confirma, quando os recursos e habilidades apontados por PORTER (1998) para a rota genérica de diferenciação são plenamente associáveis com a inovação, com a orientação para o serviço e com os perfis de mercado, conforme pode ser visto Tabela 9:

Recursos e habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER (1998)	Relação detectada com o conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. (2001) e de THOR (1994)
Grande habilidade de Marketing	Perfis de Mercado, Inovação em Produtos e Orientação para o Serviço
Engenharia de Produto	Inovação em Produtos
Tino Criativo	Inovação em Produtos
Grande capacidade em pesquisa básica	Inovação em Produtos
Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Perfis de Mercado, Inovação em Produtos e Orientação para o Serviço
Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade de outros negócios	Perfis de Mercado
Forte cooperação dos canais	Perfis de Mercado

Tabela 9: Recursos e Habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER (1998) relacionada com o conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. (2001) e de THOR (1994).

Portanto, a Estratégia por Diferenciação pode ser uma boa opção estratégica a ser adotada pelo presente trabalho, julgando que a diferenciação pode gerar resultados e retornos acima da média.

Busca-se agora ampliar a discussão para o tema estratégia de negócios e para isso, avalia-se referenciais teóricos de HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) e ANSOFF (1991).

A primeira abordagem sobre estratégia de negócio é apresentada por HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) que definem a estratégia no nível de negócios como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais. Baseando-se nessa definição e, em PORTER (1985): *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002) definem quatro estratégias genéricas de negócios. Essas estratégias são inspirações das rotas genéricas de PORTER. A figura 8 aponta as quatro estratégias genéricas de negócios:

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Singularidade
Alcance Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Alvo Estreito	Liderança em custos focada	Diferenciação focada

Figura 8: As Quatro Estratégias Genéricas de Negócios. Fonte: HITT, IRELAND; HOSKISSON (2002, p.154).

Analisando a Figura 8 e, confirmando a reflexão já realizada, a diferenciação é a estratégia de negócio que aponta para uma vantagem competitiva de singularidade com um alcance competitivo de alvo mais amplo. Por todo referencial teórico levantado e estudado, pode-se afirmar que uma vantagem competitiva de singularidade é o caminho para se obter a vantagem competitiva sustentável, pois é através da estratégia de negócio de diferenciação que se pode criar capacidades e recursos valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis, capacidades e recursos esses capazes de gerar resultados e retornos acima da média. Portanto, pelo referencial teórico chega-se a conclusão que a Diferenciação é a melhor Estratégia de Negócio a ser adotada.

Com base na Tabela 9, é desenvolvida a Tabela 10 que destaca a grande habilidade de *marketing* e a reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia como sendo os recursos e habilidades que conseguem envolver a maior quantidade de componentes importantes em uma Estratégia, componentes esses indicados por FLEURY, A; FLEURY, M. (2001) e THOR (1994), ou seja, cada um desses recursos e habilidades (grande habilidade de marketing e reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia) consegue envolver três componentes estratégicos: inovação, orientação para o serviço e perfis de mercado.

Recursos e habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER (1998)	Relação detectada com o conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. (2001) e de THOR (1994)
<u>Grande habilidade de Marketing</u>	<u>Perfis de Mercado, Inovação e Orientação para o Serviço</u>
Engenharia de Produto	Inovação
Tino Criativo	Inovação
Grande capacidade em pesquisa básica	Inovação
<u>Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia</u>	<u>Perfis de Mercado, Inovação e Orientação para o Serviço</u>
Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade de outros negócios	Perfis de Mercado
Forte cooperação dos canais	Perfis de Mercado

Tabela 10: Base para identificação dos pilares de sustentação da Estratégia de Negócios

O presente trabalho propõe estudar os temas relativos a Grande habilidade de marketing e a reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, relacionando-os com os 4 Ps do Mix de Marketing de MCCARTHY (1996). Aos 4 Ps do Mix de Marketing, também será relacionado os temas perfis de mercado, inovação e orientação para o serviço. A Figura 9 detalha os 4 Ps do Mix de marketing.

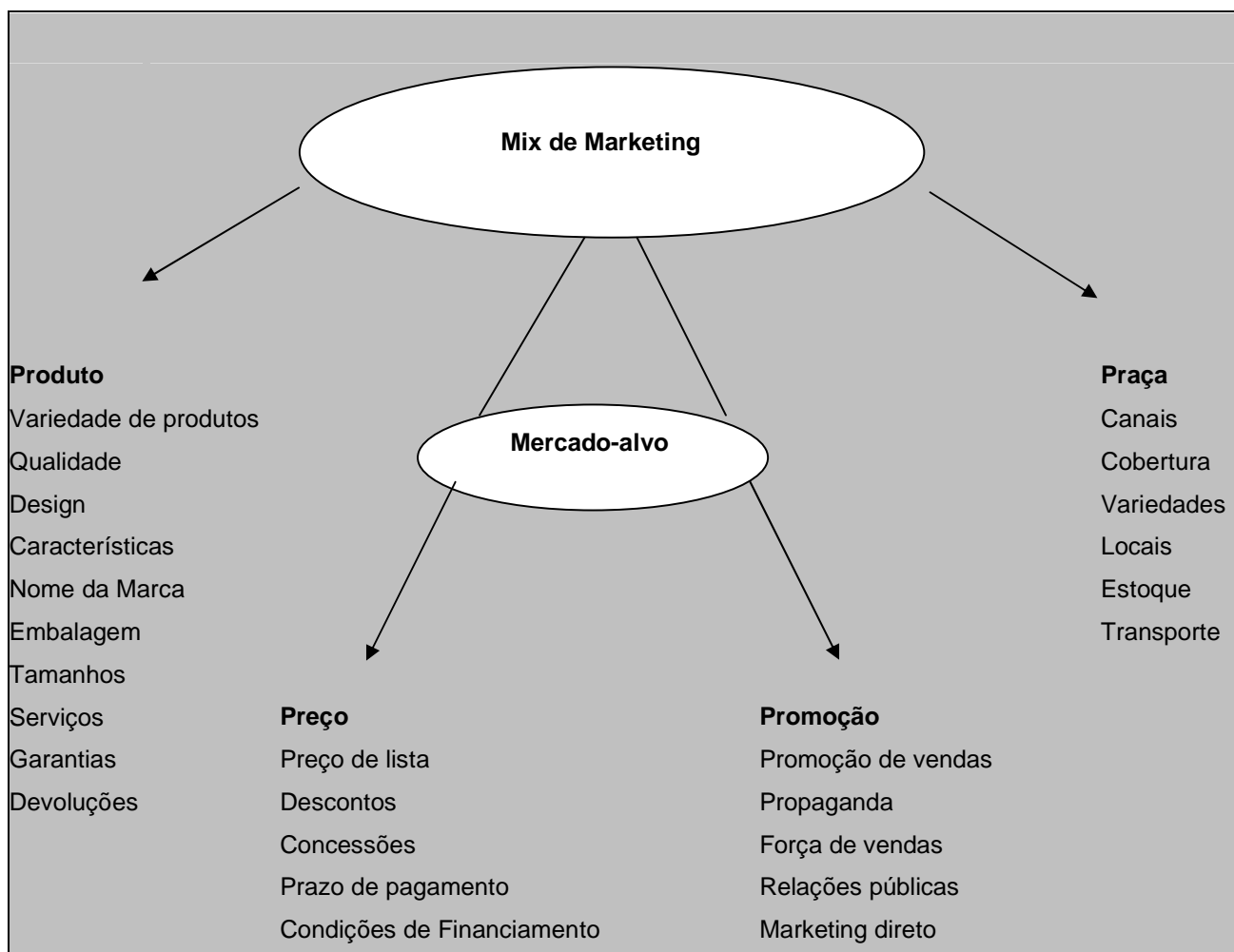


Figura 9: Os 4 Ps do Mix de Marketing. Fonte: KOTLER (2006)

A Tabela 11 inicia a relação citada no parágrafo anterior.

Relação identificada por meio do conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. (2001) e de THOR (1994)	Recursos e habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER (1998)	Os 4 Ps do Mix de Marketing de MCCARTHY (1996)
Perfis de Mercado Inovação em Produto Orientação para o Serviço	Grande habilidade de Marketing Reputação da Empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Produto Preço Promoção Praça

Tabela 11: Estrutura inicial de estudo da relação entre componentes de Estratégia, Rota genérica de diferenciação e os 4 Ps do Mix de Marketing.

A Tabela 12 relaciona cada elemento identificado na conceituação de estratégia (perfis de mercado, inovação em produto e orientação para o serviço) com a grande habilidade de marketing e com os 4 Ps. A consideração sobre essa relação é apresentada na quarta coluna.

Relação identificada por meio do conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. e de THOR	Recursos e habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER	Os 4 Ps do Mix de Marketing de MCCARTHY	Consideração sobre a relação
<i>Perfis de Mercado</i>	Grande habilidade de Marketing	Produto	<i>Inovação em Produtos</i> que atendam todos os Perfis de Mercado
<i>Perfis de Mercado</i>	Grande habilidade de Marketing	Preço	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> conhecer o preço que o mercado pode e quer pagar pelo produto, bem como conhecer os preços dos concorrentes
<i>Perfis de Mercado</i>	Grande habilidade de Marketing	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover produtos a todos os Perfis de Mercado
<i>Perfis de Mercado</i>	Grande habilidade de Marketing	Praça	A autopeça é um bem durável. LAS CASAS (2006) afirma que um bem durável exige venda pessoal e <i>Serviços</i> . Segmentar a venda pessoal e os <i>Serviços</i> para atender todos os Perfis de Mercado em diversas Praças, é importante tarefa do Marketing
<i>Inovação em Produto</i>	Grande habilidade de Marketing	Produto	KOTLER (2006) afirma que existe uma relação diretamente proporcional entre o alto índice de <i>Inovação em Produtos</i> e o alto resultado financeiro
<i>Inovação em Produto</i>	Grande habilidade de Marketing	Preço	A empresa que investe na <i>Inovação em Produtos</i> , sai na frente e posiciona melhor o seu preço, dependendo menos de produtos maduros que possuem alta concorrência
<i>Inovação em Produto</i>	Grande habilidade de Marketing	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover a <i>Inovação em Produtos</i> a todos os <i>Perfis de Mercado</i>
<i>Inovação em Produto</i>	Grande habilidade de Marketing	Praça	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> buscar novas praças para diversificar a <i>Inovação em Produtos</i>
<i>Orientação para o Serviço</i>	Grande habilidade de Marketing	Produto	A autopeça é um produto que necessita de <i>Serviços</i> . Todo o sistema de garantia, devoluções e qualidade são <i>Serviços</i> ligados e essenciais ao produto
<i>Orientação para o Serviço</i>	Grande habilidade de Marketing	Preço	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> conhecer a necessidade dos clientes quanto a serviços que apoiem a venda o produto. Um serviço estruturado justifica a venda de um produto por um preço adicional.
<i>Orientação para o Serviço</i>	Grande habilidade de Marketing	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover os benefícios dos produtos, assim como os benefícios dos <i>Serviços</i> que suportam a comercialização dos produtos
<i>Orientação para o Serviço</i>	Grande habilidade de Marketing	Praça	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> buscar novas praças que valorizem o <i>Serviço</i> que acompanha o produto, gerando maior valor agregado para a empresa e para o cliente

Tabela 12: A relação de cada elemento identificado na conceituação de Estratégia com a Grande Habilidade de Marketing e com os 4 Ps.

A Tabela 13 relaciona cada elemento identificado na conceituação de estratégia (perfis de mercado, inovação em produto e orientação para o serviço) com a reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia e com os 4 Ps. A consideração sobre essa relação é apresentada na quarta coluna.

Relação identificada por meio do conceito de Estratégia de FLEURY, A.; FLEURY, M. e de THOR	Recursos e habilidades da Rota Genérica de Diferenciação de PORTER	Os 4 Ps do Mix de Marketing de MCCARTHY	Consideração sobre a relação
<i>Perfis de Mercado</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Produto	<i>Inovação em Produtos</i> que atendam todos os Perfis de Mercado. KOTLER (2006) afirma que as empresas que investem em Inovação em Produtos normalmente são líderes em qualidade e tecnologia
<i>Perfis de Mercado</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Preço	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> conhecer o preço que o mercado pode e quer pagar pelo produto, bem como conhecer os preços dos concorrentes. Dessa forma, pode se posicionar melhor o preço, devido a qualidade e tecnologia
<i>Perfis de Mercado</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover produtos a todos os Perfis de Mercado, comunicando e justificando sua liderança em qualidade e tecnologia
<i>Perfis de Mercado</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Praça	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> comunicar e justificar sua liderança em qualidade e tecnologia a todos os Perfis de Mercado e em todas as Praças
<i>Inovação em Produto</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Produto	KOTLER (2006) afirma que existe uma relação diretamente proporcional entre o alto índice de <i>Inovação em Produtos</i> e o alto resultado financeiro. Um alto resultado financeiro colabora com investimentos que garantem a liderança em qualidade e tecnologia
<i>Inovação em Produto</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Preço	A empresa que investe na <i>Inovação em Produtos</i> , sai na frente e posiciona melhor o seu preço, dependendo menos de produtos maduros que possuem alta concorrência. Melhor preço, melhor resultado financeiro, mais investimento em qualidade ou tecnologia
<i>Inovação em Produto</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover a <i>Inovação em Produtos</i> (tendo como foco a qualidade e tecnologia) a todos os <i>Perfis de Mercado</i>
<i>Inovação em Produto</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Praça	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> buscar novas praças para diversificar a <i>Inovação em Produtos</i> e fortalecer a imagem de líder em qualidade e tecnologia
<i>Orientação para o Serviço</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Produto	A autopeça é um produto que necessita de <i>Serviços</i> . Todo o sistema de garantia, devoluções e qualidade são <i>Serviços</i> ligados e essenciais ao produto. DIAS (2003) afirma que empresas líderes em tecnologia em bens duráveis, são empresas que agregam <i>Serviços</i> a esses bens duráveis
<i>Orientação para o Serviço</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Preço	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> conhecer a necessidade dos clientes quanto a serviços que apoiem a venda o produto. Um serviço estruturado justifica a venda de um produto por um preço adicional. Preço adicional colabora no investimento em qualidade e tecnologia
<i>Orientação para o Serviço</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Promoção	É função da <i>Comunicação Integrada de Marketing</i> promover os benefícios dos produtos e dos <i>Serviços</i> agregados, comunicando a qualidade e tecnologia da marca
<i>Orientação para o Serviço</i>	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	Praça	É função da <i>Inteligência de Marketing</i> buscar novas praças que valorizem o <i>Serviço</i> que acompanha o produto, gerando maior valor agregado para o cliente e para a empresa. Maior valor agregado para empresa, colabora em investimentos em qualidade e tecnologia

Tabela 13: A relação de cada elemento identificada na conceituação de Estratégia com a Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia e com os 4 Ps.

A análise da Tabela 12 e da Tabela 13 mostra que os componentes importantes da Estratégia (Perfis de Mercado, Inovação em Produto e Orientação para o Serviço) identificados por meio dos conceitos de FLEURY, A.; FLEURY, M. (2001) e de THOR (1994), quando comparados com os Recursos e habilidades propostas pela rota genérica de diferenciação de PORTER(1998) e com os 4Ps de MCCARTHY (1996), apontam para mais dois componentes importantes de uma estratégia que é a inteligência de marketing e a comunicação integrada de marketing. A explicação para essa consideração se deve ao fato de que a quarta coluna da Tabela 12 e da Tabela 13 (que é análise da comparação) sempre apontar para:

- Perfis de Mercado, Inovação em Produto e Orientação para o Serviço: componentes da Estratégia já identificados;
- Inteligência de Marketing e a Comunicação Integrada de Marketing: componentes identificados por essa análise.

A Inteligência de Marketing gera informações preciosas que são essenciais, como por exemplo: análise das oportunidades e das ameaças do ambiente externo (macro ambiente e ambiente externo); dados sobre os concorrentes (preços, produtos, tecnologia, etc); demanda do mercado; expectativa de participação no mercado; tendência do mercado; entre outras. A Comunicação Integrada de Marketing atua para poder promover o produto, gerar vendas e os resultados financeiros esperados.

Portanto, o referencial teórico desenvolvido com a base inicial no referencial teórico sobre Estratégia de Negócios de HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002), identifica cinco pilares de sustentação da estratégia de negócios:

- Perfis de Mercado
- Inteligência de *Marketing*;
- Inovação em Produtos;
- Orientação para o Serviço;
- Comunicação Integrada de Marketing.

Uma segunda abordagem sobre estratégia de negócios será analisada, objetivando confirmar os pilares identificados ou identificar novos pilares. A segunda definição é de ANSOFF (1991), que define a estratégia do negócio como sendo um conjunto de regras para:

- o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo;
- a identificação de quais produtos serão desenvolvidos;
- a definição de onde e para quem os produtos serão vendidos;
- responder como a empresa obterá vantagem sobre os seus concorrentes.

Relaciona-se essa definição de ANSOFF com o referencial teórico desenvolvido até o momento. Dessa forma, temos:

- o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: cabe a Inteligência de Marketing recorrer às informações externas que permitam a identificação das oportunidades a serem exploradas e das ameaças a serem evitadas, conforme MATTAR (1999).

- a identificação de quais produtos serão desenvolvidos: KOTLER (2006) afirma que dentre as práticas mercado vitoriosas, aparece com grande importância a Inovação em Produto. As empresas altamente inovadoras conseguem lucros substanciais.

- as definições de onde e para quem os produtos serão vendidos: THOR(1994) afirma que um componente importante no gerenciamento da estratégia é o Perfil do Mercado. O perfil do mercado é definido pelo autor como uma visão segmentada do mercado, obtendo-se uma visão holística das oportunidades em cada segmento de mercado. Não se vende produtos sem comunicação e sem marketing. Portanto, a Comunicação Integrada de Marketing possui importante papel, colaborando na obtenção da resposta de onde e para quem os produtos serão vendidos.

- responder como a empresa obterá vantagem sobre os seus concorrentes: ao se verificar a Tabela 8 é possível afirmar que a rota genérica de Diferenciação é plenamente associável com a Inovação em Produto, com a Orientação para o Serviço e com os Perfis de Mercado, sendo assim esses pontos são de suma

importância na obtenção da vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes.

Considera-se que tanto pelo referencial teórico construído a partir da conceituação sobre Estratégia e Negócios de HITT; IRELAND; HOSKISSON (2002), como pelo referencial teórico construído a partir da conceituação sobre estratégia e negócios de ANSOFF (1991), encontra-se os mesmos pilares de sustentação da estratégia de negócios. Portanto, o presente trabalho estrutura teoricamente o modelo proposto, conforme Figura 10.



Figura 10: Configuração final do Modelo Teórico Proposto.

O presente trabalho busca agora desenvolver teoricamente cada um dos pilares de sustentação da estratégia de negócios, bem como desenvolver teoricamente o tema resultado financeiro, complementando assim, o referencial teórico da pesquisa, cobrindo todos os pontos do modelo teórico proposto.

3.4. PERFIS DE MERCADO

O referencial teórico identificou uma alta concentração dos negócios das empresas de autopeças junto às montadoras. Essa alta concentração chega a 73% dos negócios e gera ao setor um resultado financeiro de -2%. As montadoras exigem das empresas de autopeças preços baixos e um alto índice de investimento, para atualização de produtos e processos. O referencial teórico também identificou que os negócios das empresas de autopeças junto ao mercado de reposição representam apenas 20% do total, porém é um mercado que gera um alto resultado financeiro.

Pretende-se realizar algumas perguntas a partir das análises do estudo de caso realizado, são elas:

- 1) Por que não aumentar os negócios das empresas de autopeças no canal de Reposição? Existem limitações para isso?
- 2) As empresas de autopeças têm claro que o perfil do mercado de reposição é mais lucrativo?
- 3) As empresas de autopeças têm estrutura dedicada para atender esse mercado?

Nesse sentido, pode-se perceber que as empresas de autopeças possuem dois perfis / segmentos de mercados onde promovem seus negócios, são eles:

- Montadoras
- Mercado de reposição

Segundo KOTLER (2006), os principais mercados de clientes são os seguintes:

- Mercado organizacional: empresas que vendem bens e serviços para outras empresas deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados, que possuem técnicas para avaliar ofertas de vários concorrentes.

Compradores organizacionais compram bens que permitem fabricar um produto ou podem ser revendidos para terceiros com lucros. As empresas que vendem esses bens devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir receitas maiores ou custos menores. A propaganda desempenha um papel importante, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa no que se refere à confiabilidade e à qualidade.

- Mercado consumidor: empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa, investem parte significativa de seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior. Grande parte da solidez de uma marca depende do desenvolvimento de um produto superior, com uma embalagem adequada, disponível nos locais adequados e sustentada por propaganda contínua e serviço confiável.

- Mercado global: empresas que vendem seus produtos e serviços no mercado global enfrentam decisões e desafios adicionais. Elas têm de decidir em que países atuar, como entrar em cada país, como adaptar as características de seus produtos e serviços a cada um deles, como determinar preços para seus produtos em países diferentes e como adaptar suas comunicações a diferentes culturas.

- Mercados sem fins lucrativos (terceiro setor e governamental): empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos, como igrejas, universidades, instituições de caridade ou órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações têm poder de compra limitado. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade dos bens e serviços que o fornecedor pode incluir em sua oferta. Muitas compras do governo exigem licitação, e, na ausência de fatores que justifiquem um preço mais elevado, é favorecida a proposta que apresenta o melhor preço.

Associando-se os perfis de mercados das empresas de autopeças com a definição de KOTLER (2006), temos que:

-Mercado das montadoras equivalem ao mercado organizacional: deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados e a propaganda desempenha um papel importante. Mas, um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa no que se refere à confiabilidade e à qualidade.

-Mercado de reposição equivale ao mercado consumidor: depende do desenvolvimento de um produto superior, com uma embalagem adequada, disponível nos locais adequados e sustentada por propaganda contínua e serviço confiável.

3.5. INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Com base no estudo de VERNON (1966), pode-se também iniciar a discussão da relação do ciclo de vida do produto com a inteligência de mercado, onde é necessário que a estratégia esteja conectada com informações inteligentes externas ao ambiente da organização que possa, por exemplo, explicar o porquê de uma transferência de produtos pelo mundo.

Ampliando-se mais essa discussão utilizaremos MATTAR (1999), que afirma que a inteligência de *marketing* recorre às informações externas que permitem a identificação das oportunidades a serem exploradas e das ameaças a serem evitadas. Crescimento do PIB, taxa de juros e inflação, renda disponível dos consumidores, tamanho do mercado, situação dos concorrentes, disponibilidade / custos de matérias-primas e expectativas com relação a novas tecnologias em produtos e serviços; são algumas das informações a serem obtidas no ambiente externo a empresa.

As empresas sofrem a influência de uma série de variáveis apontadas por LAS CASAS (2006): ambiente político/legal, concorrência, econômicas, ambiente social/cultural e demográfico. Cabe a inteligência de mercado interagir nessas variáveis de forma que se obtenha informações estratégicas para a empresa, incluindo o desenvolvimento produtos inovadores.

O SIM: Sistema de Inteligência Mercadológica é definido por PEREZ et al. (2004) como o órgão de uma empresa responsável por coletar, selecionar, analisar, interpretar e manter um fluxo de informações acerca dos ambientes interno e externo à empresa. É fundamental para o desenvolvimento eficaz e eficiente de uma gerência de produtos, que depende das informações recebidas desse órgão para aumentar a precisão e a rapidez do processo decisório.

KOTLER (2006) afirma que o Sistema de Inteligência de *Marketing* é um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de *marketing*. As pessoas de *marketing* podem obter essas informações através de livros, jornais, publicações setoriais, conversando com clientes, fornecedores e distribuidores e participando de reuniões com administradores de outras empresas. As pessoas de Marketing e a Empresa como um todo pode também criar um clima natural de obtenção de informações importantes. O autor sugere ainda:

- Treinar e motivar o pessoal de vendas para que localize e relate novos acontecimentos,
- Motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes,
- Conhecer melhor a concorrência,
- Criar um painel consultivo de clientes,
- Tirar proveito de fontes de dados governamentais,
- Comprar informações de fornecedores externos,
- Oferecer ao cliente sistemas de *feedback* on-line e assim coletar informações de *marketing*.

Algumas informações obtidas pela inteligência de *marketing* são comuns aos dois perfis de mercados (mercado montadora e mercado reposição) das empresas de autopeças outras são específicas de cada perfil. Alguns exemplos são citados abaixo:

- Informações de interesse comum: PIB, inflação e taxa de juros.
- Informações de interesse específico: mudanças organizacionais nas montadoras (interesse ao grupo de contato com as montadoras) e índice de reposição de peças por parte dos consumidores (interesse ao grupo de contato com o mercado de reposição).

Preende-se questionar essa diferenciação nas informações pela a Inteligência de Marketing para os negócios Montadoras e para Reposição.

3.6. INOVAÇÃO EM PRODUTO

KUCZMARSKI (1996) afirma que um comportamento corporativo de inovação apresenta quatro princípios: inovação é uma construção mental, sendo uma nova maneira para pensar sobre negócios, estratégias e práticas; inovação é uma chave para ganhar vantagem competitiva; os presidentes devem liderar e serem responsáveis pela inovação e, finalmente, estes devem estar comprometidos e devem motivar a paixão pela inovação.

As organizações que aprendem criam significativos alicerces de competências que são essenciais para a sobrevivência da empresa no mercado. Aprender neste contexto significa estar continuamente preparado para inovar, revendo e reformulando estratégias, criando e disseminando um espírito empreendedor capaz de romper velhos conceitos e práticas.

A organização para o valor é aquela definida por GURGEL (1995) como aquelas que são inovadoras, enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas, competitivas, eficientes e inteiramente focadas para o aumento do valor percebido pelo cliente. Pode-se afirmar que esse valor percebido pode ser atingido com o desenvolvimento de produtos inovadores. O estudo de caso no setor de autopeças irá buscar exemplo do que é um desenvolvimento de um produto inovador que gere valor para a organização.

Outra discussão importante que colabora na interpretação do cenário atual do setor de autopeças, onde está ocorrendo um grande número de aquisições de empresas nacionais de autopeças por multinacionais é a extensão do ciclo de vida do produto sugerido por VERNON (1966) que é o fundamento lógico clássico que motiva as empresas a perseguirem a diversificação internacional.

O ciclo de vida do produto é dividido em três: novo produto (*new product*), produto maduro (*maturing product*) e produto padronizado (*standardized product*). Em seu artigo, VERNON (1966) propõe que o novo produto nasça em uma economia avançada. Certa demanda desse produto pode se desenvolver em outros países, iniciando um atendimento via exportação e posteriormente com aumento da demanda, o produto se torna maduro, justificando a internacionalização da produção. À medida que o produto torna-se padronizado, as empresas podem deslocar a produção para países menos desenvolvidos, gerando redução em custos de manufatura. Pela avaliação de VERNON (1966), a tendência natural é a de que a inovação em produtos ocorra primeiramente em países desenvolvidos. Porém, no segmento automobilístico, cada vez mais os projetos são globais, ou seja, o projeto de um novo veículo nasce na Europa e no Brasil na mesma época.

KOTLER (2006) afirma que dentre as práticas de mercado vitoriosas, aparece com grande importância a inovação no produto e que as empresas altamente inovadoras conseguem lucros substanciais; porém, alerta para o risco de um fracasso quando nos apresenta os índices de insucesso no lançamento de novos produtos de trinta por cento em produtos industriais e em torno de oitenta por cento em produtos de consumo direto.

Essa percepção de KOTLER (2006) é bastante relevante, pois não adianta projetar um produto sem a devida avaliação de Inteligência de *Marketing* que define mercados, preços, aspectos macro econômicos, potencial, informações sobre a concorrência e etc, e sem a devida Comunicação Integrada de Marketing que colabora na promoção do produto. Pode-se associar a argumentação desse autor ao mercado de autopeças, onde existe dois canais de comercialização:

- Mercado Industrial - 30% de insucesso no lançamento de novos produtos: pode-se associar a esse mercado, as vendas que as indústrias de autopeças fazem para as montadoras ou sistemistas (companhias que agregam autopeças e vendem para as montadoras). Esse é um mercado puramente B2B (*Business to Business*: Negócios para Negócios, ou seja, não se foca diretamente o consumidor).
- Consumo Direto - 80% de insucesso no lançamento de novos produtos: pode-se associar a esse mercado, as vendas que as indústrias de autopeças fazem para os distribuidores de autopeças que irão abastecer a rede de reposição que irá atender o consumo direto. Esse canal de vendas nas autopeças é conhecido como *Aftermarket* (Mercado de Reposição). Esse é um mercado puramente B2C (*Business to Customer*: Negócios para Consumo, ou seja, se foca diretamente o consumidor).

A conclusão é que a atuação do *marketing* tem focar em especial o canal de consumo direto, pois o índice de insucesso é muito alto. É claro que a atuação de *marketing* não pode perder o foco também do mercado industrial. Durante o estudo de caso esse ponto foi abordado, enfocando:

1) Relativo a inovação em produtos, o Departamento de Marketing foca mais esforços no canal de consumo direto, ou seja, no mercado de reposição?

2) Em qual canal de negócios é mais fácil inovar, montadora ou reposição?

3.7. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO

Segundo KOTLER (2006), bens duráveis são bens tangíveis normalmente usados durante um determinado período. Em geral, os produtos duráveis exigem venda pessoal e serviços e requerem garantias dos fabricantes.

A autopeça é um bem durável e, exige, portanto, uma orientação ao serviço.

É desenvolvido por BERRY; PARASURAMAN (2002) os atributos SERVQUAL, que avaliam a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços prestados. Abaixo os atributos SERVQUAL:

- Confiabilidade
 - Entregar o serviço como prometido;
 - Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço ao cliente;
 - Entregar o serviço certo na primeira vez;
 - Entregar os serviços no prazo prometido;
 - Manter registros sem erro.

- Capacidade de resposta
 - Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado;
 - Efetuar um atendimento rápido do cliente;
 - Mostrar disposição para ajudar os clientes;
 - Estar preparado para atender às solicitações do cliente.

- Segurança
 - Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes;
 - Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações;
 - Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais;
 - Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.

- Empatia
 - Dar ao cliente atenção individual;
 - Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção;
 - Ter em mente os melhores interesses do cliente;
 - Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente;
 - Oferecer horário de funcionamento conveniente.

- Empatia
 - Equipamentos modernos;
 - Instalações com visual atraente;
 - Funcionários com aparência asseada e profissional;
 - Materiais visualmente atraentes associados ao serviço.

Durante o estudo de caso, realizou-se as seguintes questões:

- 1) Qual o tipo de serviço exigido pelas montadoras?
- 2) Qual o tipo de serviço exigido pelo mercado de reposição?

3.8. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A definição da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é apontada por SANTANA (2003) como o processo de desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação com clientes existentes e potenciais, no decorrer do tempo, com o objetivo de influenciar diretamente o comportamento do público-alvo. Considera todos os contatos da empresa com um cliente atual ou potencial como um canal para divulgação de mensagens.

Ferramenta	Características	Formas
Propaganda	Serve para informar e persuadir o público-alvo através de meios de comunicação não-pessoais. Tem como objetivo melhorar atitudes do comprador, alcançar altos níveis de atenção e de associações à marca, construir reputação corporativa; e sustentar a posição e o percentual de mercado das marcas.	Televisão, rádio, jornais, revistas, meios externos (<i>outdoors</i>) e veículos diretos (folhetos).
Vendas pessoais	Atividades que servem para educar clientes, gerar utilização de produto e desenvolver relacionamento com os clientes. Possuem alta capacidade de chamar a atenção do cliente, mas são uns dos elementos mais caros do <i>mix</i> de comunicação.	Visitas a clientes, assistência de marketing, serviços pós-venda e de suporte.
Relações públicas e publicidade	Atividades que promovem impacto na reputação das empresas e no valor junto aos acionistas, aumentam a credibilidade e reduzem o risco percebido pelo cliente. Representam um melhor custo-benefício em mercados fragmentados, pois alcançam audiências específicas.	Material de comunicação interna, palestras; anúncios e notícias não-pagas em jornais, revistas, televisão, rádio e eventos.
Marketing direto	Comunicação direta com um cliente existente e potencial, que permitem a construção e manutenção de relacionamento um-a-um, atingir com mais precisão o público desejado e otimizar investimentos.	Mala-direta, telemarketing, venda direta, propaganda de resposta direta e marketing de banco de dados (<i>database</i>).
Patrocínio	Atividades de construção, comunicação e associação a um patrocinador. Permitem o desenvolvimento da lealdade do consumidor, chamam a atenção e estabelecem, fortalecem, ou mudam a imagem da marca.	Eventos esportivos, artísticos, musicais, feiras e festivais e <i>trade show</i> .
Promoção de vendas	Oferecem um valor extra ou incentivo para a força de vendas, distribuidores, ou clientes com o objetivo primário de gerarem vendas imediatas. Agregam valor adicional a produtos ou serviços, incentivando as vendas imediatas.	Cupons, produtos ou serviços gratuitos, <i>displays</i> de ponto-de-venda, programas de treinamento para
Marketing digital	Proporciona aos clientes um controle maior sobre as informações e o processo de aquisição. Aumenta a disponibilidade e reduz o custo de informação de mercado	E-mail, a <i>World Wide Web</i> (WWW, ou <i>Web</i>), fóruns on-line, salas de bate-papo virtual.

Tabela 14: Ferramentas de comunicação de Marketing. Fonte: SANTANA (2003).

Segundo Automotive Business (2006), no setor de autopeças, a Comunicação Integrada de *Marketing* está focada no *Marketing* Direto e na Promoção de Vendas.

Marketing direto, segundo KOTLER (2006), é o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de *marketing*. Entre esses canais incluem-se mala direta, catálogos, *telemarketing*, TV interativa, quiosques, sites, telefones e outros dispositivos móveis.

A *Direct Marketing Association* – DMA (2005) define o *marketing* direto como um sistema interativo de *marketing* que utiliza uma ou mais mídias de propaganda a fim de produzir resposta e / ou transação mensuráveis, e em qualquer local.

Verificando-se as duas definições, pode-se afirmar que o *marketing* direto busca acessar diretamente o consumidor final, a fim de produzir respostas e transações independentemente das distâncias geográficas.

LAS CASAS (2006) comenta que entre as atividades de *marketing* direto, duas são consideradas essenciais: mala direta e *telemarketing*.

LIMA (2006) detalha que o *marketing* direto nasceu nos Estados Unidos como um canal de vendas direto aos consumidores rurais por meio do envio de catálogos de produtos e recebimento de pedidos por carta e que no Brasil a empresa Hermes, fundada em 1942, talvez seja a mais antiga usuária das técnicas do *marketing* direto para fazer negócios. Os primeiros produtos oferecidos pela Hermes foram relógios suíços, anunciados em jornais. Em função do sucesso alcançado, logo a empresa lançou o hoje popular Catálogo Hermes, oferecendo relógios, jóias e utilidades domésticas. De 1996 a 2001, os dados mostram que as Vendas motivadas pelo *marketing* direto cresceram 120% no Brasil.

É citado por LAS CASAS (2006) uma definição da Associação Americana de Marketing para Promoção de Vendas, como sendo uma forma de abranger as atividades que suplementam as vendas pessoais, coordenando e ajudando a torná-las eficazes. Por exemplo, utilizando amostras e demonstrações, saindo assim da rotina diária.

A definição de BLATTBERG; NESLIN (1990) para promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetado para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio.

De posse das duas definições pode-se afirmar que a Promoção de Vendas é uma ferramenta de incentivo que ajuda na obtenção de uma maior venda em um menor espaço de tempo.

DIAS (2003), relaciona técnicas promocionais mais utilizadas atualmente. Essas técnicas foram apresentadas ao Sindicato das Indústrias de Autopeças que apontou alguns exemplos da utilização dessas técnicas por parte das indústrias de autopeças :

- premiações por meio de concursos, sorteios, vales-brindes ou operações assemelhadas. Exemplo: uma indústria de autopeças não vende diretamente o seu produto para o cliente final, vende sim para sua rede de distribuição que atingirá o cliente final. Essa ferramenta colabora na motivação da compra de autopeças por parte do cliente final, que comprará mais da rede de distribuição, que por sua vez, comprará mais da indústria de autopeças;
- premiações por meio de ações de marketing de incentivo (ações de marketing que motivam e estimulam, por meio de recompensas, os profissionais que se esforçaram para atingir o objetivo proposto pela empresa). Exemplo: a indústria de autopeça traça metas de vendas

para a rede de distribuição. Essas metas sendo cumpridas, a premiação é paga;

- ofertas. Exemplo: as indústrias de autopeças apresentam preços especiais por tempo determinado;
- descontos. Exemplo: as indústrias de autopeças apresentam descontos especiais por tempo determinado;
- liquidações. Exemplo: as indústrias de autopeças apresentam preços / descontos especiais por tempo determinado para liquidar o estoque antigo de um produto;
- remarcações. Exemplo: as indústrias de autopeças providenciam remarcação de preços (de R\$ 100 por R\$ 70) estimulando a venda;
- cuponagens. Exemplo: preenchimento de cupons para concorrer a um jogo de pneus novos;
- vendas condicionadas. Exemplo: a indústria de autopeça fecha um pedido programado por três meses com seu cliente e oferece um preço especial para essa condição. Esse preço sofrerá alteração, se não for cumprida a programação acordada previamente com o cliente;
- *gifts packs*: são embalagens com algum tipo de brinde acoplado, previamente desenvolvido pela empresa;
- *banded packs*: são embalagens com algum tipo de brinde acoplado, oferecido ao consumidor no momento da compra;
- *premium*: algum tipo de objeto oferecido ao consumidor por ocasião da compra de produtos;
- coleções: usa o apelo da afetividade / memória do cliente
- trocas. Exemplo: junte 3 embalagens e troque por um brinde;
- milhagens. Exemplo: não é um exemplo de autopeças, mas é o sistema utilizado pelo acúmulo de pontos por viagens na companhia aérea TAM;
- *gimmicks*: são truques, atrativos e animações que despertam interesse do consumidor para produtos, serviços ou idéias;

- demonstrações, degustações, experimentações. Exemplo: Ascender uma lâmpada especial em um ponto de vendas;
- amostragens: distribuição de amostras de produtos
- self-liquidating: são ações auto-pagáveis e auto-amortizáveis
- exhibitécnica: vitrinismo, exposição e exibição;
- painéis traseiros: promoções no verso da embalagem;
- container premium: embalagem que pode ser reutilizada pelo consumidor, sendo oferecida como brinde na compra do produto;
- eventos em geral. Exemplo: evento de lançamento de um novo produto;
- convenções, encontros, reuniões, seminários de vendas;
- congressos, fóruns, simpósios, *workshops*;
- desfiles, festivais, gincanas, olimpíadas, copas, jogos;
- feiras, exposições, mostras;
- jubileus, efemérides, festividades;
- ações cooperativas, conjugadas;
- patrocínios: esportivos, culturais, sociais e etc.;
- acontecimentos;
- rebate: é a bonificação, abatimento ou dedução, com imediato reembolso após a compra do produto promovido;
- bônus, bonificações;
- brindes;
- competições de qualquer natureza.

Essas principais ferramentas promocionais podem ser combinadas com as ferramentas de *marketing* direto (mala direta, catálogos, *telemarketing*, TV interativa, quiosques, *sites*, telefones e outros dispositivos móveis).

KOTLER (2006) avalia o impacto conjunto de um programa CIM (Comunicação Integrada de Marketing) que tem como principal objetivo criar o programa de comunicação mais eficaz e eficiente possível. Seis critérios são

apontados por esse autor como ponto de verificação da real integração da Comunicação. São eles:

- Cobertura: até que ponto as diferentes opções de comunicações atingem o mercado-alvo designado.
- Contribuição: é capacidade de gerar resposta do consumidor, ou seja, como a comunicação aprimora a imagem, provoca resposta e induz vendas?
- Compartilhamento: até que ponto diferentes canais compartilham a mesma mensagem?
- Complementaridade: um anúncio na TV se complementa com um da internet?
- Versatilidade: alguns consumidores já têm contato com a marca outros não fazem idéia da marca, ou seja, a comunicação tem que ser versátil para atingir todo o público.
- Custo: a avaliação da comunicação tem que ser comparada com seu custo, ou seja, a campanha tem que gerar retorno financeiro.

3.9. RESULTADO FINANCEIRO

Uma característica no setor de autopeças é a necessidade constante de investimentos para manter seus produtos adequados à demanda desse mercado. Como foi visto na introdução do presente trabalho, as Indústrias de autopeças possuem resultados operacionais aceitáveis, porém os resultados financeiros são ruins, pois as autopeças necessitam de financiamento com capital de terceiros para financiar esses investimentos. Visto isso, é altamente necessário avaliar a viabilidade de projetos, tendo o orçamento de capital especial importância nessa análise.

Durante o desenvolvimento do trabalho foi verificada a alta despesa financeira que as empresas de autopeças possuem, comprometendo o resultado financeiro do setor. Esse fato caracteriza uma dependência que o setor tem dos bancos, ou seja, as empresas de autopeças possuem uma dependência do capital de terceiros (capital que não é da empresa, sendo um capital que demanda o pagamento de juros). Um dos motivadores disso é a alta necessidade de investimentos gerados pelos constantes projetos que as montadoras demandam das indústrias de autopeças. Uma empresa de autopeças precisa se manter atualizada quanto aos seus produtos e processos e essas inovações demandam novos projetos que demandam novos investimentos. Esse contexto motiva um referencial teórico sobre avaliação de projetos em empresas que utilizam capital de terceiros.

Segundo ROSS; WESTERFIELD; JAFFE (2002:355), a avaliação de projetos em empresas que utilizam capital de terceiros pode ser feita levando em conta três enfoques:

- VPA –Valor Presente Ajustado
- FCP –Fluxo ao Capital Próprio
- WACC –*Weighted Average Cost of Capital* (Custo Médio Ponderado de Capital).

Discussões freqüentes reportadas por ROSS; WESTERFIELD; JAFFE (2002:360) com executivos têm mostrado que o método WACC é o mais largamente usado na prática.

Segundo SANVICENTE; BIGNOTTO (2005) um projeto cria valor para o acionista quando possui VPL (Valor Presente Líquido) positivo, ou seja, quando a somatória do valor presente de todos os fluxos de caixa descontados pelo custo de capital ajustado ao risco, é positiva e que o WACC corresponde a uma média ponderada do custo de capital próprio e do custo de capital de terceiros. Quanto ao WACC ainda afirma que a metodologia WACC pressupõe que a empresa tenha uma estrutura ideal de capital.

Estimativas de WACC elaboradas pela Stern Stewart & Company são apresentadas por BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT (2001), para uma amostra de sociedades anônimas, juntos com seus índices de endividamento.

Essas estimativas sugerem que uma empresa típica tem um WACC mais ou menos na faixa de 9 a 15% e que o WACC varia consideravelmente dependendo do:

- Risco da empresa;
- O montante de dívida que ela usa.

Empresa	WACC	Índice de Endividamento ao valor contábil
Intel	14,5%	3%
General Electric	13,5%	7%
Walt Disney	12,3%	33%
Coca-Cola	12,0%	14%
Motorola	11,6%	15%
AT&T	9,9%	39%
H.J. Heinz	9,8%	47%
BellSouth	9,5%	33%
Exxon	9,4%	18%
Wal-Mart	9,4%	43%

Tabela 15: Comparativo entre WACC e Índice de Endividamento. Fonte: BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT (2001).

As empresas em negócios muitos arriscados, tal como Intel, têm custos de capital próprio mais altos. Além do mais, elas tendem a não usar muita dívida. Esses dois fatores combinados resultam em mais altos WACCs do que de empresas que operam em negócios mais estáveis, tal como a Wal-Mart.

ROSS; WESTERFIELD; JAFFE (2002) afirmam que o enfoque do WACC parte da idéia de que os projetos de empresas com dívidas são financiados simultaneamente com capital de terceiros e capital próprio, sendo assim, o custo de capital uma média ponderada. Essa média é enunciada abaixo e aplicada ao projeto de referência.

$r_S =$ Custo de capital próprio

$r_B =$ Taxa de juros de captação

$T_C =$ IR (Imposto de Renda)

$(1 - T_C) \times r_B \Rightarrow$ custo de capital de terceiros depois do IR

$S =$ Capital Próprio

$B =$ Capital de Terceiros

$r_{WACC} = (S / (S + B)) \times r_S + (B / (S + B)) \times (1 - T_C) \times r_B$

Peso	Peso
Capital	Capital
Próprio	Terceiros

FCSD - Investimento total = Valor presente líquido do projeto

r_{WACC}

O cálculo do FCSD (Fluxo de Caixa sem dívidas) é explicado por ROSS; WESTERFIELD; JAFFE (2002) por meio de um exemplo de uma empresa com Vendas de \$ 500.000, com Despesas de 72% das Vendas e que tem a taxa de Imposto de Renda em 34%.

Vendas	\$500.000
Despesas (72% das Vendas)	\$360.000
Resultado Operacional	\$140.000
IR (34%)	\$47.600
Fluxo de Caixa sem dívidas (FCSD)	\$92.400

O VPL (Valor Presente Líquido), também conhecido como NPV (*Net Present Value*) é o método que desconta todos os fluxos de caixa ao custo de capital do projeto e então soma esses fluxos de caixa. Um VPL igual a zero significa que os fluxos de caixa do projeto são suficientes somente para pagar o capital investido e para proporcionar a taxa de retorno requerida sobre esse capital. Se um projeto tiver um VPL positivo, então ele estará gerando mais caixa do que é necessário para pagar o capital de terceiros e para oferecer a taxa de retorno requerida aos acionistas, realçando a riqueza dos acionistas.

GITMAN (1997) apresenta um modelo de cálculo de VPL, relacionado os tópicos referenciados teoricamente.

Fluxo de Caixa (em EUR x 1000)	inic.											
	2006	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Vendas												
Custo da mercadoria vendida												
Margem Bruta												
Depreciação												
Despesas com instalação												
Lucro operacional antes do imposto												
% Taxa efetiva de imposto do país												
Lucro operacional depois do imposto												
Depreciação												
Fluxo de Caixa Operacional												
Despesas com Capital												
Fluxo de caixa livre												
Taxa de desconto (WACC = x %)												
VPL do Fluxo de caixa livre												
VPL Acumulado												

Tabela 16: Cálculo de VPL, utilizando-se a taxa de desconto WACC.

A Demonstração de Resultado é o fundamento básico que detalha a operação financeira, desde a receita da venda, passando pelo resultado operacional e chegando ao resultado financeiro. O resultado financeiro das indústrias de autopeças será abordado durante as entrevistas exploratórias e estudo de caso.

Receita de vendas	2,200	Resultado Operacional
Menos: Custos dos produtos vendidos	1,420	
Lucro Bruto	780	
Menos: Despesas operacionais		
Despesas com vendas	300	
Despesas gerais e administrativas	270	
Despesa de depreciação	30	
Despesas operacionais totais	600	
Lucro Operacional	180	
Menos: Despesas financeiras	29	Resultado Financeiro
Lucro líquido antes do imposto de renda	151	
Menos: Imposto de renda (30%)	45	
Lucro líquido depois do imposto de renda	106	

Tabela 17: Demonstração de Resultado. Elaborado tendo como Fonte GITMAN

Ao analisar a Tabela 17, verifica-se que:

- $$\text{Resultado Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de Vendas}} = \frac{180}{2200} = 8,2\%$$
- $$\text{Resultado Financeiro} = \frac{\text{Lucro Líquido depois do IR}}{\text{Receita de Vendas}} = \frac{106}{2200} = 4,8\%$$

4. ANÁLISE DAS EMPRESAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL.

Com base no modelo teórico proposto (Figura 11) que contem os cinco pilares de sustentação da estratégia de negócios identificados durante o desenvolvimento do referencial teórico, partiu-se para as entrevistas exploratórias.

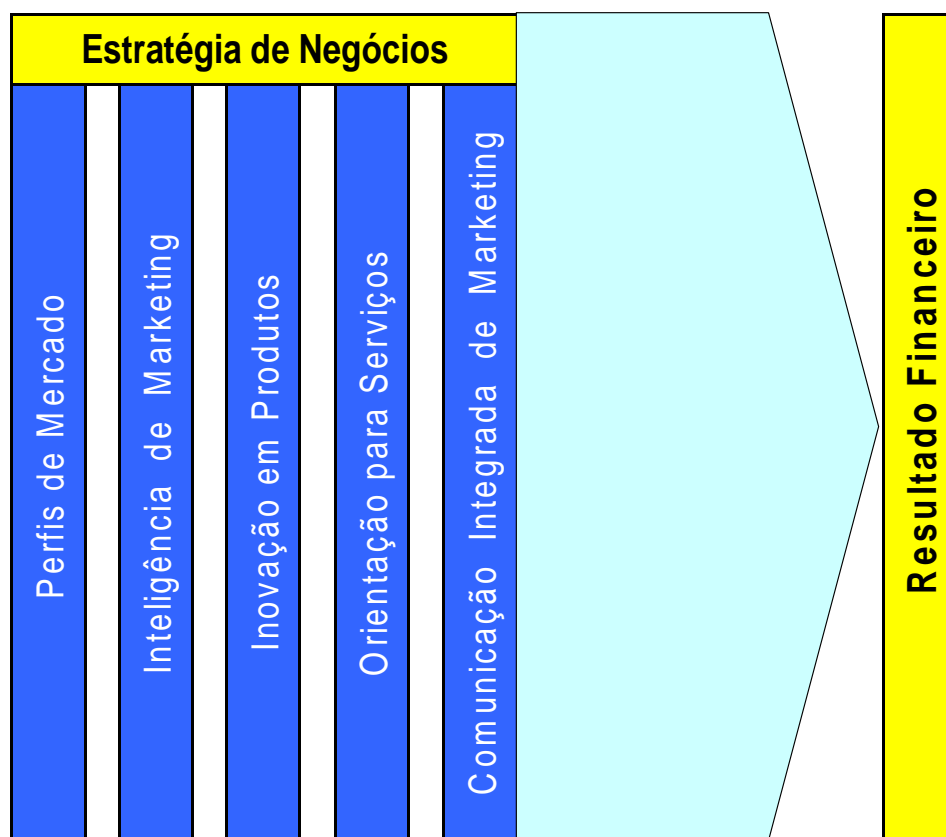


Figura 11: Modelo teórico proposto, base para as entrevistas exploratórias

Por meio do Sindicato das Empresas de Autopeças, o pesquisador contactou dezesseis empresas de autopeças. Apenas três empresas se colocaram à disposição para serem entrevistadas.

Portanto, o modelo teórico foi apresentado para três empresas de autopeças que concordaram em ser entrevistadas. Em cada uma das empresas buscou-se a identificação da relação direta entre a intensidade do uso do modelo e o melhor resultado financeiro, ou seja, quanto mais a empresa entrevistada seguisse o modelo, maior seria o resultado financeiro dessa empresa.

As empresas foram nomeadas de A, B e C, onde:

- Empresa A: utiliza integralmente o modelo proposto e apresenta o melhor resultado financeiro quando comparada com as empresas B e C;
- Empresa B: utiliza parcialmente o modelo proposto e apresenta um resultado financeiro mediano comparada com as empresas A e C;
- Empresa C: pouco utiliza ou não utiliza o modelo proposto e apresenta o pior resultado financeiro comparado com as empresas A e B.

Portanto, as entrevistas exploratórias buscaram identificar e classificar as empresas em A, B e C conforme as respostas obtidas.

A denominação das empresas como A, B e C preserva suas respectivas identidades. Isso se faz necessário, pois o presente estudo compara estratégias de negócios de empresas e resultados financeiros, temas que são tratados de forma confidencial pelas empresas.

As entrevistas exploratórias abordaram o tema da estratégia de negócios e foram dirigidas ao Diretor Comercial e as discussões sobre resultado financeiro foram conduzidas ao Diretor Financeiro.

Não houve aplicações de formulários ou questionários, houve sim a exposição do modelo proposto com os respectivos pilares de sustentação da estratégia de negócios identificados pelo referencial teórico. Com a exposição do modelo, esperava-se obter dos diretores comerciais entrevistados, as respostas apontadas na seqüência:

- Utiliza integralmente cada pilar do modelo proposto ou
- Utiliza parcialmente cada pilar do modelo proposto ou
- Pouco utiliza ou não utiliza cada pilar do modelo proposto.

As entrevistas exploratórias solicitaram que cada Diretor Comercial atribuisse uma nota para cada pilar avaliado, sendo:

- Utiliza integralmente cada pilar do modelo proposto: Nota 3;
- Utiliza parcialmente cada pilar do modelo proposto: Nota 2;
- Pouco utiliza ou não utiliza cada pilar do modelo proposto: Nota 1.

Essa atribuição de notas (3, 2, 1) é direta para quatro pilares: Inteligência de Marketing, Inovação em Produto, Orientação para Serviço e Comunicação Integrada de Marketing. Quanto ao pilar Perfil de Mercado, foi visto no referencial teórico, que a concentração dos negócios das empresas de autopeças no canal de vendas para Montadoras, colabora com o resultado financeiro negativo do setor de autopeças e que a concentração dos negócios no canal de vendas de reposição colabora de forma positiva com o resultado financeiro. Portanto, durante a entrevista para o pilar Perfil de Mercado é detalhada a seguinte escala para atribuição de notas (3, 2, 1):

- Canal Reposição representa de 71% a 100% dos negócios: Nota 3;
- Canal Reposição representa de 40% a 70% dos negócios: Nota 2;
- Canal Reposição representa de 0% a 39% dos negócios: Nota 1.

Obteve-se dos diretores financeiros entrevistados, a informação sobre os resultados financeiros em números absolutos (valores em R\$) e também em

percentual (resultado financeiro dividido pelo total de vendas). Com a obtenção dos dois dados, evita-se avaliações incorretas, pois uma empresa pelo seu porte, pode ter o menor resultado financeiro em R\$, porém o maior percentual, ou seja, seu resultado financeiro pode ser um alto percentual sobre a venda, o que é muito saudável para empresa. Com o objetivo de se ter uma base comparativa entre as três empresas, o resultado financeiro percentual (resultado financeiro em R\$ dividido pelo faturamento em R\$) foi o que se pretendeu apresentar na pesquisa.

A Tabela 18 apresenta os resultados coletados durante as entrevistas exploratórias nas três indústrias de autopeças pesquisadas.

Empresa Pesquisada	Nota atribuída pelo Diretor Comercial na Entrevista						Entrevista: Diretor Financeiro
	Perfil de Mercado (atua no mercado de reposição)	Inteligência de Marketing	Inovação em Produto	Orientação para o Serviço	Comunicação Integrada de Marketing	Total	Percentual do Resultado Financeiro = Resultado Financeiro dividido pelo Faturamento
Empresa 1	2	3	3	3	3	14	7%
Empresa 2	1	1	3	2	2	9	1%
Empresa 3	1	1	1	1	2	6	-2%

Tabela 18: Resultado das Entrevistas Exploratórias

Esses resultados indicam que a Empresa 1 foi classificada como Empresa A, pois muito utiliza o modelo proposto (totalizou 14 pontos dos 15 pontos possíveis) e apresenta o melhor resultado financeiro (7%) quando comparada com as empresas B (1%) e C (-2%). Dessa forma existe uma indicação positiva quando a aplicabilidade do modelo proposto, ou seja, a empresa que estrutura sua estratégia de negócios no perfil de mercado (diversifica os negócios e atua no mercado de reposição e não concentra os negócios com as montadoras), na inteligência de *marketing*, na inovação de produto, na orientação para o serviço e na comunicação integrada de *marketing*, possui o melhor resultado financeiro. A empresa B teve a segunda melhor utilização do modelo e o segundo melhor resultado financeiro. A empresa C teve a pior utilização do modelo e o pior

resultado financeiro. Isso indica que existe uma relação direta entre o uso do modelo e o resultado financeiro.

Identificada as empresa A, B, C, buscou-se realizar um estudo de caso nessas empresas, tentando detalhar e evidenciar o uso ou não uso do modelo proposto. Com base no referencial teórico, cada pilar foi estudado em detalhe nas três empresas.

4.1. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma das muitas maneiras de se fazer pesquisas. YIN afirma que: *“experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa”* (2005).

Para BABBIE (1999), o estudo de caso é uma descrição e explicação abrangente dos muitos componentes de uma determinada situação social, onde o pesquisador busca coletar e examinar o máximo de dados possíveis sobre o seu tema.

Cada estratégia de pesquisa possui vantagens e desvantagens e dependem basicamente de três condições:

- a) o tipo de questão da pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

YIN afirma que os estudos de caso são preferidos quando *“se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”* (2005, p.19).

O protocolo para estudo de caso deve apresentar as seguintes seções, conforme proposta de YIN (2005):

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado);
- Procedimentos de campo (apresentação de credenciais, fontes gerais de informações e advertências de procedimento);
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador deve manter em mente ao coletar dados, planilha de disposição de dados e as fontes em potencial de informação ao se responder cada questão);
- Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações e informações bibliográficas).

O estudo de caso buscou evidências claras da utilização efetiva do modelo proposto, ou seja, o modelo construído dentro de um referencial teórico foi verificado em detalhes dentro das empresas de autopeças A, B e C (ver Apêndice 1).

Esperava-se obter nesse estudo de caso evidências claras de utilização do modelo proposto e que a utilização desse modelo proporcionasse a obtenção dos melhores resultados financeiros. Dessa forma, esse trabalho poderá colaborar com as indústrias de autopeças que estão em profunda crise de consolidação conforme afirma POSTHUMA (1999).

É relevante destacar que possíveis dificuldades de coleta de informações poderiam surgir ao longo da pesquisa considerando principalmente a dificuldade na divulgação dos resultados financeiros das indústrias.

Relacionam-se abaixo as habilidades desejadas, sugeridas por YIN (2005), para o pesquisador do estudo de caso:

- Capacidade de realizar boas perguntas e interpretar as respostas;
- Capacidade de ouvir;
- Ser adaptável e flexível;
- Ter noção clara das questões que estão sendo estudadas;
- Ser imparcial.

Além disso, apresenta três procedimentos importantes na preparação de um estudo de caso, que relacionam:

- a redação: onde é sugerida a forma e o escalonamento no tempo,
- a identidade: onde é sugerida a identificação do caso e dos respectivos participantes e
- a validação: onde é sugerida a verificação da coerência da pesquisa com o embasamento teórico.

Para o atendimento ao protocolo do estudo de caso (Apêndice 1), utilizou-se o referencial teórico de QUIVY(1998), que toma como base para a construção do modelo de análise a adoção de indicadores. Esses indicadores foram propostos na forma de perguntas para cada um dos cinco pilares de sustentação da estratégia de negócios, sendo:

1. Perfis de Mercado: Foi identificado no desenvolvimento do trabalho, que as empresas de autopeças possuem dois perfis / segmentos de mercados onde promovem seus negócios, são eles:

- Montadoras
- Mercado de reposição

Sendo assim, pretende-se realizar as seguintes perguntas:

Por que não aumentar os negócios das empresas de autopeças no canal de Reposição? Existem limitações para isso? As empresas de autopeças têm claro que o perfil do mercado de reposição é o mais lucrativo? As empresas de autopeças têm estrutura dedicada para atender esse mercado?

2. Inteligência de Marketing: Antes do lançamento de um produto, a empresa busca informações do mercado (tamanho de frota, nível de produção e etc)? A empresa possui um modelo para cálculo de *market share*? A empresa tem acesso as informações da concorrência? A empresa conhece a tecnologia que o concorrente utiliza? A empresa avalia sua competitividade com base nos custos de fabricação da concorrência? A empresa tem acesso ao preço de mercado da concorrência? Existe diferenciação nas informações que a inteligência de *marketing* obtém para os negócios montadoras e para reposição?

3. Inovação em Produtos: A empresa se foca em produtos inovadores? Existe um indicador que permita a empresa gerenciar o percentual de nível de vendas em produtos inovadores? O percentual de vendas em produtos inovadores é alto em relação ao percentual de vendas totais? O Departamento de *Marketing* foca mais esforços na inovação de produtos, no canal de consumo direto, ou seja, no mercado de reposição? Em qual canal de negócios é mais fácil inovar, montadora ou reposição?

4. Orientação para o serviço: Qual o tipo de serviço exigido pelas montadoras? Qual o tipo de serviço exigido pelo mercado de reposição?

5. Comunicação Integrada de Marketing: Existe diferenciação entre a atuação da Comunicação Integrada de *Marketing* para os Negócios Montadoras e Reposição? A Comunicação Integrada de *Marketing* está focada no *Marketing* Direto e na Promoção de Vendas? A empresa possui uma campanha de lançamento de produto que integre todos os setores da empresa? A empresa possui um Plano de *Marketing* e Comunicação que integre todos os setores da empresa?

Também foram realizadas perguntas para relativas ao resultado financeiro, conforme pode ser visto abaixo:

Resultado Financeiro: Existe uma apuração financeira por segmento, ou seja, para os negócios montadoras e reposição? A empresa gerencia o nível de venda? A empresa gerencia o seu resultado operacional? A empresa gerencia seu resultado financeiro? A empresa avalia financeiramente os seus projetos? A empresa utiliza capital de terceiros para suprir a demanda das montadoras por investimentos em produtos e processos? A empresa tem forma diferenciada de avaliar seus projetos, quando financia os investimentos necessários com capital próprio ou com capital de terceiros?

Portanto, para o estudo de caso, foram formuladas as perguntas detalhadas nos parágrafos anteriores referente ao Perfil de Mercado, a Inteligência de Marketing, a Inovação em Produtos e a Comunicação Integrada de Marketing para o Diretor Comercial da Empresa A, B e C. As perguntas referentes a resultado financeiro foram endereçadas para o Diretor Financeiro da Empresa A, B e C. Detalha-se o estudo de caso com base nas perguntas e repostas apresentadas:

1.Perfis de Mercado:

1.1. O aumento dos negócios nas empresas de autopeças no canal de reposição.

A Empresa A aumentou seus negócios no canal de reposição e não tem encontrado limitações para isso. A Empresa A possui a maior participação de seus negócios no mercado de reposição independente, representando 60% de seus negócios. Ela informou que seus preços são maiores no mercado de reposição independente do que os preços nas montadoras. Além disso, afirma que no mercado de reposição independente é possível vender produtos de maior valor agregado, o que não é possível nas montadoras que têm o foco na compra produtos de menor custo. Essa maior concentração de negócios no mercado de reposição independente com preços incrementados em relação aos das montadoras, indica um melhor resultado operacional e um melhor resultado financeiro.

Com base nos dados coletados durante o estudo de caso, apresenta-se a Tabela 19 que compara os dados do setor de autopeças com os dados da Empresa A. Fica caracterizado que a concentração dos negócios da Empresa A, na reposição independente, colabora com um resultado financeiro positivo.

		Pesquisa realizada pelo Sindipeças	Pesquisa realizada em uma Empresa de Autopeças
Vendas	Montadora	73%	40%
	Reposição Independente	20%	60%
	Outros Negócios	7%	0%
Resultado Operacional		5%	11%
Resultado Financeiro		-2%	7%

Tabela 19: Comparativo entre os dados do Setor de autopeças (obtidos junto ao Sindipeças) e os dados da Empresa A.

1. 2. A lucratividade e a estrutura dedicada ao atendimento do mercado de reposição.

A Empresa A afirma que boa parte do setor tem claro que o mercado de reposição é o mais lucrativo, porém a maioria das empresas do setor não se estruturam para o atendimento ao mercado de reposição. O mercado de reposição exige foco e exige uma estrutura de atendimento dedicada. A Empresa A possui uma estrutura dedicada de atendimento ao mercado de reposição e, é por isso, que consegue obter um resultado financeiro satisfatório.

Pode-se destacar que 70% dos negócios da empresa B estão concentrados no canal de vendas de montadoras e 30% no canal de vendas de reposição. A Empresa C concentra 90% de seus negócios nas montadoras e 10% no canal de vendas de reposição. Esses dados coletados mostram que quanto mais concentrada a venda no canal de reposição, melhor é o resultado financeiro. Entender que o perfil de mercado de reposição tem que ser focado, é um ponto importante que a indústria de autopeças tem que ter em mente.

2. Inteligência de Marketing:

2.1. Lançamento de produto.

As empresas de um modo geral buscam informações no mercado, tais como, o tamanho de frota, o nível de produção entre outros. Nas análises, percebeu-se que a Empresa A afirma que 100% dos produtos lançados necessitam de um documento formal discutido e aprovado pelos Departamentos de Marketing, de Vendas e de Engenharia. As empresas B e C também possuem a mesma formalidade.

2.2. Cálculo de *market share*.

É importante indagar se as empresas possuem um modelo de market share. E, nesse sentido, observou-se que a Empresa A possui esse modelo. Tal modelo leva em conta o tamanho da frota existente para o mercado de reposição e a previsão de produção dos veículos originais, o nível de vendas da empresa e o nível de vendas da concorrência. A Empresa B e C não possuem o modelo.

2.3. Informações da concorrência.

Procurou-se observar se as empresas tinham acesso às informações da concorrência e percebeu-se que as Empresas A e B possuem essas informações, porém as obtém de forma confidencial. Já a Empresa C não possui essa informação.

2.4. Tecnologia concorrente.

As Empresas A e B afirmam que conhecem a tecnologia que a concorrente utiliza, porém tem acesso a mesma de forma confidencial. Enquanto que a Empresa C não tem esse acesso.

2.5. Avaliação da competitividade com base nos custos de fabricação da concorrência.

Notou-se que as Empresas A e C realizam esta avaliação, considerando principalmente a matéria prima e o processo utilizado. Já a Empresa B não possui essa avaliação.

2.6. Preço de mercado da concorrência.

As Empresas A e B afirmam que tem acesso ao preço de mercado da concorrência e faz isso por meio de visitas ao mercado. A Empresa C não tem acesso ao preço da concorrência.

2.7. Diferenciação nas informações que a inteligência de *marketing* obtém para os negócios de montadoras e para o mercado de reposição.

A Empresa A é a única que afirma que os dados macro econômicos são comuns aos dois mercados (exemplo: inflação, PIB e etc). Afirma também que para o mercado de reposição, existem alguns dados de extrema importância: frota circulante, índice de reposição de peças (em quanto tempo uma autopeça pode ser trocada?), preço da concorrência no mercado de reposição e etc. Para esse mercado, a Empresa A realiza a cada dois anos uma pesquisa de satisfação dos clientes e os atributos que os clientes mais valorizam nesse mercado são: a imagem da marca, o gerenciamento do negócio, produto e *marketing*.

Para o mercado de montadora, existem alguns dados de extrema importância: produção de veículos, participação de mercado das montadoras, preço da concorrência no mercado montadoras e etc. Para esse mercado, a Empresa A realiza a cada dois anos uma pesquisa de satisfação dos clientes e os

atributos que os clientes mais valorizam nesse mercado são: produto, qualidade e logística. As Empresas B e C não diferencia as informações entre o mercado montadora e reposição.

A Empresa A apontou evidências para as 7 questões levantadas. A empresa B, apresentou evidências para 4 questões levantadas (questão 1, 3, 4, e 6) e empresa C, apresentou evidências para 2 questões levantadas (questão 1 e 5).

Portanto, quanto maior o número de respostas positivas aos questionamentos, maior é o resultado financeiro obtido, ou seja, a empresa A com 7 respostas positivas tem um resultado financeiro de 7%, a empresa B com 4 respostas positivas tem um resultado financeiro de 1% e a empresa C com -1% de resultado financeiro, possui apenas 2 respostas positivas encontradas. Isso mostra que quanto mais se utiliza a Inteligência de Marketing, maior é o resultado financeiro da empresa.

3. Inovação em Produtos.

3.1. Foco em produtos inovadores.

Empresa A: Sim, 33% das vendas da empresa é feita por produtos lançados nos últimos 5 anos.

Empresa B: Sim, 20% das vendas da empresa é feita por produtos lançados nos últimos 5 anos.

Empresa C: Não.

3.2. Indicador que permite à empresa gerenciar o percentual de nível de vendas em produtos inovadores.

Empresa A: Sim, existe um relatório mensal que é gerado para o acompanhamento do índice de vendas de produtos inovadores. Se a venda está baixa desses itens é realizada uma ação para o crescimento do índice.

Empresa B: Não.

Empresa C: Não.

3.3. Percentual de vendas em produtos inovadores em relação ao percentual de vendas totais.

Empresa A: 33% das vendas da empresa é feita por produtos lançados nos últimos 5 anos.

Empresa B: 20% das vendas da empresa é feita por produtos lançados nos últimos 5 anos.

Empresa C: Não soube informar

3.4. Foco do Departamento de *Marketing* na inovação de produtos no canal de consumo direto, ou seja, no mercado reposição.

Empresa A: Existe um equilíbrio no foco da inovação de produtos, porém o processo de lançamento de produtos é muito mais fácil no mercado de reposição, pois no canal montadora o processo é muito mais trabalhoso, pois existe um processo de homologação dentro da montadora que consome muito tempo. Um exemplo citado pela Empresa A, foi o de um produto que foi lançado primeiramente no mercado de reposição. Esse processo de lançamento de produto levou três meses no mercado de reposição. O mesmo produto foi lançado na montadora, porém todo o processo de lançamento levou três anos.

Empresa B: Só se concentra na inovação para o perfil de mercado montadora.

Empresa C: Não se foca na inovação de produtos.

3.5. Facilidade de inovação no canal de negócios nas montadoras e no mercado de reposição.

Empresa A: Como apresentado na pergunta 4, a reposição é o canal de maior facilidade para a inovação.

Empresa B: Foca sua inovação em produtos no canal de vendas montadora.

Empresa C: Não se foca na inovação de produtos.

Fica evidente que empresa A foca em inovação nos dois canais de comercialização (montadora e reposição) e possui o melhor resultado financeiro. A empresa B foca em inovação, porém apenas no canal de comercialização montadora, sendo seu resultado financeiro inferior ao da empresa A. A empresa C, não foca em inovação e possui o pior resultado das três empresas.

4. Orientação para o Serviço.

4.1. Serviços exigidos pelas montadoras.

Empresa A: A pesquisa de satisfação que a Empresa A realiza a cada dois anos com seus clientes aponta os serviços que são valorizados pelos clientes:

- Serviço de suporte a qualidade;
- Serviços de logística (disponibilidade de produto no estoque, produto entregue no prazo correto, na embalagem correta, flexibilidade no horário da entrega);
- Serviços relativos à apresentação de novas tecnologias, viabilizando inovação de produtos.

Empresa B: Qualidade e Logística.

Empresas C: Qualidade e Logística

4.2. Serviços exigidos pelo mercado de reposição.

Empresa A: A pesquisa de satisfação que a Empresa A realiza a cada dois anos com seus clientes aponta os serviços que são valorizados pelos clientes:

- Serviço de gerenciamento do negócio: estabelecimento de política de vendas que seja justa e confiável ao mercado;
- Serviços de treinamento para comunicar as inovações tecnológicas;

- Serviços de Logística (disponibilidade de produto no estoque, produto entregue no prazo correto, na embalagem correta, flexibilidade no horário da entrega);
- Serviços relativos à campanha de incentivos as vendas.

Empresa B: Disponibilidade de estoque, pois como prioriza o atendimento das montadoras, é muito difícil ter estoque disponível para o mercado de reposição.

Empresa C: Assim como a empresa B, disponibilidade de estoque, pois também prioriza o atendimento das montadoras.

As três empresas possuem orientação ao serviço que a montadora demanda, porém apenas a empresa A também possui a orientação ao serviço demandado pelo mercado de reposição, o que acaba sendo um indicativo sobre um melhor resultado financeiro que a empresa A possui sobre a empresa B e C.

5.Comunicação Integrada de Marketing.

5.1.Diferenciação entre a atuação da comunicação integrada de *marketing* para os negócios de montadoras e reposição.

A diferenciação existe. Para confirmar essa diferenciação, foi solicitado para as empresas A, B e C uma atribuição de notas para checagem do uso da ferramenta CIM (Comunicação Integrada de Marketing), conforme abaixo:

Nota 0: Não usa a ferramenta CIM

Nota 1: Usa pouco a ferramenta CIM

Nota 2: Usa moderadamente a ferramenta CIM

Nota 3: Usa muito a ferramenta CIM

O referencial teórico identificou os componentes da CIM e para cada componente foi atribuída uma nota para cada uma das empresas. A Tabela 20 (apresenta os dados colhidos da empresa A), Tabela 21 (apresenta os dados

colhidos da empresa B) e Tabela 22 (apresenta os dados colhidos da empresa C).

Componentes da ferramenta CIM	Mercado Reposição	Mercado Montadora
Propaganda	3	1
Vendas Pessoais	3	3
Relações públicas e publicidade	3	2
Marketing direto	3	0
Patrocínio	1	0
Promoção de vendas	3	0
Marketing digital	3	3
	19	9

Tabela 20: Pesquisa sobre ferramentas utilizadas na Comunicação Integrada de Marketing realizada com a Empresa A.

Componentes da ferramenta CIM	Mercado Reposição	Mercado Montadora
Propaganda	2	0
Vendas Pessoais	1	2
Relações públicas e publicidade	2	1
Marketing direto	2	0
Patrocínio	2	0
Promoção de vendas	2	0
Marketing digital	2	2
	13	5

Tabela 21: Pesquisa sobre ferramentas utilizadas na Comunicação Integrada de Marketing realizada com a Empresa B.

Componentes da ferramenta CIM	Mercado Reposição	Mercado Montadora
Propaganda	1	0
Vendas Pessoais	1	2
Relações públicas e publicidade	0	1
Marketing direto	0	0
Patrocínio	1	0
Promoção de vendas	1	0
Marketing digital	0	0
	4	3

Tabela 22: Pesquisa sobre ferramentas utilizadas na Comunicação Integrada de Marketing realizada com a Empresa C.

5.2. A comunicação integrada de marketing e o foco no marketing direto e na promoção de vendas.

O marketing direto e a promoção de vendas para o mercado de reposição receberam a nota 3 (a Empresa A usa muito a ferramenta), porém como pode ser visto na Tabela 20 existem outras ferramentas importantes para o mercado de reposição. Para o mercado montadora, o *marketing* direto e a promoção de vendas recebeu a nota 0 (não usa a ferramenta), porém como pode ser visto na Tabela 20, existem outras ferramentas importantes para o mercado montadora.

Para o marketing direto, a empresa B no canal reposição teve nota 2 e a empresa C nota 0. No canal montadora

5.3. Campanha de lançamento de produto integrando todos os setores da empresa.

Empresa A: Sim, existe um plano formal que envolve todos os departamentos da empresa.

Empresa B: Sim, existe um plano formal que envolve todos os departamentos da empresa.

Empresa C: Não, existe.

5.4. Plano de *marketing* e comunicação integrando todos os setores da empresa.

Empresa A: Sim, existe um plano formal que envolve todos os departamentos da empresa.

Empresa B: Sim, existe um plano formal que envolve todos os departamentos da empresa.

Empresa C: Não, existe.

Pelo exposto, quanto menor a utilização do CIM, menor é o resultado financeiro da empresa.

6.Resultado Financeiro.

6.1. Apuração financeira por segmento nos negócios das montadoras e do mercado de reposição.

Empresa A: Sim, e o mercado de reposição possui melhor resultado financeiro quando comparado ao mercado de montadora.

Empresa B: Sim, e o mercado de reposição possui melhor resultado financeiro quando comparado ao mercado de montadora.

Empresa C: Não, a apuração financeira é feita em conjunto.

6.2. Gerenciamento do nível de venda.

Empresa A: Sim, diariamente.

Empresa B: Sim, diariamente.

Empresa C: Sim, diariamente.

6.3. Gerenciamento do resultado operacional.

Empresa A: Sim, mensalmente.

Empresa B: Sim, mensalmente.

Empresa C: Sim, mensalmente.

6.4. Gerenciamento do resultado financeiro.

Empresa A: Sim, mensalmente.

Empresa B: Sim, mensalmente.

Empresa C: Sim, mensalmente.

6.5. Avaliação financeira dos projetos.

Empresa A : Sim, todo projeto é necessário essa avaliação financeira.

Empresa B : Sim, todo projeto é necessário essa avaliação financeira.

Empresa C : Sim, todo projeto é necessário essa avaliação financeira.

6.6. Utilização do capital de terceiros para suprir a demanda das montadoras por investimentos em produtos e processos.

Empresa A: Sim, em 100% dos projetos.

Empresa B: Sim, em 100% dos projetos.

Empresa C: Sim, em 100% dos projetos.

6.7. Diferenciação na avaliação dos projetos, quando financiados por capital próprio ou de terceiros.

Empresa A: Não há diferenciação, pois o método WACC pondera a utilização de capital próprio e de terceiros (esse método foi apresentado durante a construção do referencial teórico).

Empresa B: Não há diferenciação, pois o método WACC pondera a utilização de capital próprio e de terceiros (esse método foi apresentado durante a construção do referencial teórico).

Empresa C: Não há diferenciação, pois o método WACC pondera a utilização de capital próprio e de terceiros (esse método foi apresentado durante a construção do referencial teórico).

Comparando-se as três empresas, nota-se que seis das sete perguntas tiveram a mesma resposta. Porém, para a primeira pergunta, nota-se que a empresa C, não apura separadamente o seu resultado financeiro entre os canais de vendas montadora e reposição, deixando claro que não foca o mercado de reposição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho se iniciou com a pergunta de partida e três questões adicionais foram levantadas durante o desenvolvimento do referencial teórico. Essas quatro perguntas foram avaliadas nessas considerações finais.

A pergunta de partida indagava sobre quais são as estratégias de negócios a serem adotadas pelas empresas de autopeças no Brasil que poderiam ser mais eficientes e eficazes na obtenção de resultados financeiros positivos. Questionou-se também sobre quais são os elementos que compunham tais estratégias de negócios?

Durante a realização da pesquisa, conclui-se que a diferenciação como estratégia de negócios se mostrou como uma variável bastante relevante, pois por meio dela é possível uma estratégia de negócios muito mais eficaz e eficiente dentro do mercado automobilístico brasileiro. Os elementos que foram denominados por pilares de sustentação da diferenciação como estratégia de negócios foram, respectivamente, o perfil de mercado, a inteligência de *marketing*, a inovação em produtos, a orientação para serviço e a comunicação integrada de *marketing*.

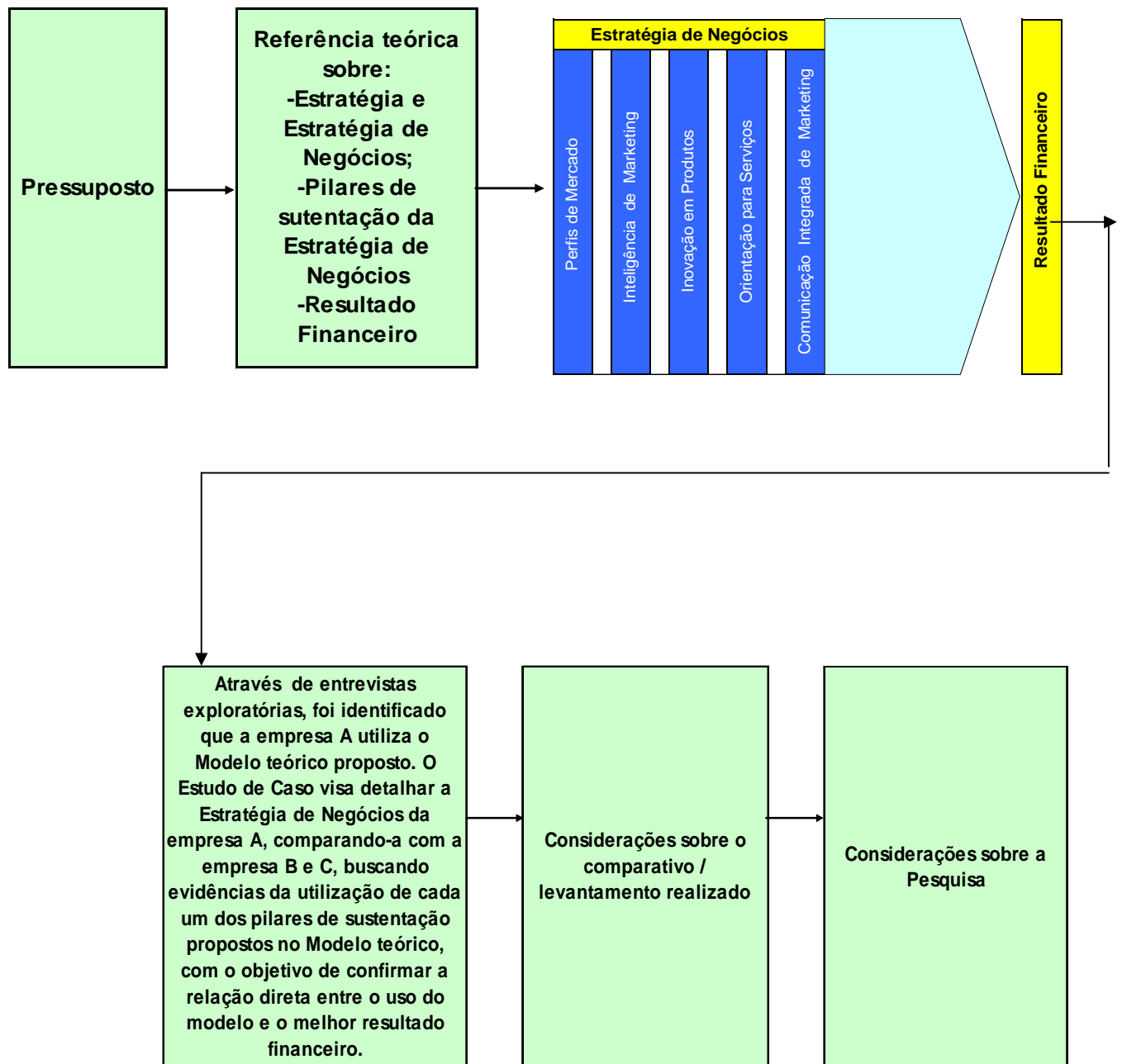
Outra questão relevante na pesquisa foi saber quais são os elementos que compõem a estratégia / estratégia de Negócios. E, nesse sentido, obteve-se como resultado o perfil de mercado, a inteligência de marketing, a inovação em produtos, a orientação para serviço e a comunicação integrada de marketing.

Posteriormente, procurou-se identificar como esses elementos exploram e transformam as capacidades e os recursos em valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis? Destarte, foi verificado que o perfil de mercado, a inteligência de marketing, a inovação em produtos, a orientação para serviço e a comunicação integrada de marketing sustentam a diferenciação e é pela diferenciação que se consegue estruturar características singulares que geram vantagens competitivas sustentáveis.

Portanto, como essas capacidades e recursos valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis se tornam vantagem competitiva, gerando resultados e retornos acima da média? Essa questão foi respondida a partir da idéia de que um produto inovador que possui um serviço agregado, que teve sua concepção focada em um perfil de mercado e, através de uma pesquisa, utilizou a inteligência de *marketing* e foi promovido ao mercado por meio de uma comunicação integrada de *marketing* possui exclusividade de desempenho gerando conforto e valor ao consumidor. Com esse benefício, o consumidor se dispõe a pagar um valor superior pelo produto, o que propicia um resultado e retorno acima da média para empresa.

O presente trabalho pressupõe um modelo teórico que foi validado empiricamente, na medida em que se observou que as empresas que utilizam o perfil de mercado, a inteligência de *marketing*, a inovação em produtos, a orientação para serviço e a comunicação integrada de marketing, como parte de sua estratégia de negócios, apresentam os melhores resultados financeiros.

APÊNDICE 1:



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABREU, A. R de Paiva et al. *Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil*. Texto mimeo, 2000.

ALMEIDA, J. A. *implantação da indústria automobilística no Brasil*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1972.

American Marketing Association, 2004.

ANDERY, M. et al. *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. 15 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

Anuários Estatísticos da ANFAVEA, FENABRAVE, AEA, SAE, VDI, e ANDAP, 2006 / 2007.

ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

Automotive Business. Disponível em: <www.automotivebusiness.com.br> Acesso em: 28 ago. de 2006.

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99 – 120, 1991.

BEDÊ, Marco Aurélio. A política automotiva nos anos 90. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BLATTBERG, R.; NESLIN, S. *Sales promotion: concepts, methods and strategies*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L.C; EHRHARDT, M. C. *Administração Financeira – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

CARDOSO, A; COVARRUBIAS, A. *A indústria automobilística nas Américas: a reconfiguração estratégica e social dos atores produtivos*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

CARDOSO, O. Hipótese na pesquisa científica: conjecturas necessárias. In: REVISTA UNICSUL, Ano 4, n.5, abril de 1999.

CASTRO, Nadya Araújo de Castro. *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CHESSNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CORIAT. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan-UFRJ, 1994.

Desempenho do Setor de Autopeças: SINDIPEÇAS - Sindicato de Indústrias de Autopeças, 2007.

Diário do Comércio e Indústria – DCI. Disponível em: <www.dci.com.br> Acesso em: 12 abr. de 2006.

DIAS, S. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DMA. Disponível em:< www.the-dma.org>. Acesso em: 7 set. de 2007.

FLEURY, A; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GATTÁS, R.A. *A indústria automobilística e a segunda Revolução Industrial no Brasil*. São Paulo: Prelo, 1981.

GITHAHY, Leda; BRESCIANI, Luís Paulo. *Reconstrução produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. DPCT/IG/UNICAMP, 1998 (texto mimeo).

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7.ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1997.

GUATTARI, F. *Caosmose: um novo paradigma estético*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

GUIMARÃES, E. A. e GADELHA, M.F.. O setor automobilístico no Brasil. REVISTA Finep report, fev. de 1980.

GURGEL, F. *Administração do Produto*. São Paulo: Atlas, 1995.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INTEGRATION – Consultoria Empresarial, 2002.

KOTLER, P.; KELLER K. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAUSE, D. G. *A arte da guerra para executivos*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

KUCZMARSKI, T. *Innovation – Leadership Strategies for the competitive edge*. Chicago: NTC Business Book, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, A. *Gestão de Marketing direto: da conquista ao relacionamento com o cliente*. São Paulo: Atlas, 2006.

MAIA, Jaime de M. *Economia internacional e comércio exterior*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze. *Gerência de Produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 12 ed. Homewood: Irwin, 1996.

MERCADO AUTOMOTIVO. REVISTA 158: Photon, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

PALLOIX, Christian et al. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: *Processo de trabalho e estratégias de classe*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PEREZ, M. et al. *Gerência de produtos*. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIETERSEN, W. *Strategic learning*. EUA: Columbia Business School, 2000.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York, 1985.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. Free Press: New York, 1980.

POSTHUMA, Anne Caroline. *Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade*. São Paulo: Editora 34, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2. ed., 1998.

RAMALHO, José; SANTANA, Marco. *Trabalho e desenvolvimento regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2006.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J. *Administração financeira: corporate finance*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional In: FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA JR., M.M.. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTANA, S; FARIAS, S. *Comunicação integrada de marketing e valor da marca*. Belo Horizonte: Intercom, 2003.

SANVICENTE, A. Z.; BIGNOTTO, F.G. *Estimando o custo de capital de companhias fechadas no Brasil para uma melhor gestão estratégica de projetos*. São Paulo: Working Paper IBMEC, 2005.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOR, C. G. *The measures of success*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle – *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No 2, 1966.

WRIGHT, P; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

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