



RELISE
**COMPETITIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA DE PNEUS EM
SALVADOR: TENDÊNCIAS, MODISMOS E MITOS¹**

Jason Amorim²

RESUMO

O varejo de pneus tem contribuído como fonte geradora de emprego e renda para milhares de brasileiros. Tem sua importância também reconhecida pelos fabricantes de pneus instalados no Brasil, por ser considerado o principal canal de distribuição dos seus produtos. Porém, apesar de tanta importância à economia brasileira e à indústria, o setor tem sofrido muitas oscilações e mudanças causando a mortalidade de empresas. O que este estudo se propõe é entender como as mudanças no varejo de pneus, nos últimos 15 anos, impactaram a vida das empresas do setor em Salvador. O objetivo principal é, portanto, identificar e entender os acontecimentos dos últimos 15 anos, classificar o que foram tendências, modismos, mitos e suas consequências na sobrevivência das empresas. Para tanto será feita uma revisão teórica para orientar os estudos. A metodologia utilizada foi qualitativa, com caráter exploratório, sendo adotada a análise de conteúdo com coleta de dados através de pesquisa documental e pesquisas de campo. Os dados obtidos serão analisados através de categorias de análise e os resultados deste artigo podem contribuir para aumentar a longevidade das empresas que ainda estão no mercado, bem como das que iniciarão suas atividades rumo ao sucesso. Como previsto nos objetivos deste estudo, após identificar as principais mudanças no setor, foi feita a classificação do que foram tendências, modismos e mitos, clarificando assim como as mudanças levaram as empresas a mudarem suas estratégias para sobreviver.

Palavras-chaves: gestão de varejo, sobrevivência de empresas, estratégia, competitividade.

ABSTRACT

The tire retail has contributed as a source of employment and income for thousands of Brazilians. Its importance has also been recognized by tire manufacturers located in Brazil, being considered the main distribution channel for its products. But despite so much importance to the Brazilian economy and

¹ Recebido em 08/08/2019.

² Universidade Federal da Bahia. jasonlamorim@gmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 3, p. 121-144, mai-jun, 2020

ISSN: 2448-2889



RELISE

122

the industry, the industry has undergone many changes and fluctuations causing mortality among companies. What this study proposes is to understand how changes in tire retail, in the last 15 years, impacted the lives of sector companies in Salvador. The main objective is therefore to identify and understand the events of the past 15 years, classify what were trends, fads, myths and their consequences on the survival of companies. Therefore a theoretical review will guide the studies. The methodology was qualitative and exploratory, and adopted the content analysis with data collection through desk research and field research. The data will be analyzed by categories of analysis and the results of this paper can increase the longevity of the companies that are still in the market, as well as to initiate its activities toward success. As foreseen in the objectives of this study, after identifying the major changes in the industry, they were classified as trends, fads and myths, as well as clarifying the changes have led companies to change their strategies to survive.

Key-words: retail management, survival of companies, strategy, competitiveness.

INTRODUÇÃO

O setor varejista sempre ocupou um papel de relevante importância no cenário das economias mundiais ao longo da história, cumprindo a importante função de maximizar o bem-estar das sociedades (ALVAREZ; FÁVERO, 2007). Assim também o comércio varejista de pneus, mesmo sendo predominantemente formado por empresas de pequeno porte, cumpre seu papel relevante à sociedade brasileira e tem seu valor reconhecido também pela Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP), que é a organização formada pelas indústrias de pneus e câmaras pneumáticas instaladas no Brasil. Segundo a ANIP (2015), no ano de 2014 as empresas brasileiras varejistas de pneus foram responsáveis por 58,7% do volume de vendas dos pneus produzidos e/ou importados por suas associadas. Em relação a 2013, houve um crescimento de 5,6% e espera-se que neste ano de 2015 o crescimento das vendas de pneus através da rede de reposição seja ainda maior, pois a crise na indústria automobilística levou a uma redução de 20,7% de pneus entregues às montadoras no primeiro trimestre de 2015. Além



RELISE

123

disto, este varejo já somava em 2014 cerca de 40 mil empregos diretos em todo o Brasil, sendo assim maior empregador do que a própria indústria pneumática, pois esta emprega 29 mil empregados (ANIP, 2015).

Mesmo com tanta importância ao setor industrial e à economia brasileira, a rede de vendas de pneus, que já somavam em 2013 mais de 4 mil pontos de vendas em todo o país (ANIP, 2015), tem sofrido muitas oscilações e instabilidade no mercado. Nos últimos 15 anos muitas mudanças abalaram o varejo de pneus, com novos canais de vendas e empresas entrantes, produtos substitutos e muita rivalidade. O que foi visto, empiricamente, foram várias mudanças que impactaram e aumentaram a competitividade no mercado varejista de pneus em todo o Brasil.

Este fenômeno de crise e de mortalidade das empresas atuantes no comércio varejista de pneus em Salvador justifica um estudo para se entender como estas mudanças impactaram a vida das empresas do setor. O problema que este artigo traz é entender de que forma a estratégia competitiva pode contribuir para que as empresas do comércio varejista em Salvador se mantenham competitivas no mercado, após tantas mudanças que impactaram o setor nos últimos 15 anos.

O objetivo principal é identificar as principais mudanças que aconteceram no setor do varejo em Salvador, nos últimos 15 anos (2000 a 2014), e entender como elas impactaram na sobrevivência das empresas. Para isto, alguns objetivos específicos foram previstos: a) analisar o conceito de varejo; b) analisar o conceito de estratégia competitiva; c) identificar as mudanças que impactaram o mercado; d) analisar como estas mudanças influenciaram a sobrevivência das empresas do setor; e) classificar o que foram tendências, modismos ou mitos, dentre as mudanças, para facilitar o entendimento de como elas influenciaram na estratégia competitiva.



RELISE

124

Isto ajudará a entender a crise nas empresas varejistas de pneus mesmo atuando num mercado com tanto potencial, onde se observa paradoxalmente à crise no setor, um crescimento nas indústrias automobilísticas e pneumáticas. Paralelamente ao crescimento da indústria, o varejo de pneus em Salvador tem vivido as ameaças de novos entrantes e novos canais de vendas, ameaças de produtos substitutos, mas tem oportunidades como o aumento da frota de veículos que dobrou neste mesmo período (DETRAN-BA, 2015) e o crescimento do consumo das classes da baixa renda, que passaram a adquirir mais carros e, conseqüentemente, mais pneus.

O artigo inicia apresentando a importância do varejo de pneus para o mercado automotivo e à economia brasileira. E apesar desta importância e crescimento do mercado, muitas empresas têm encerrado suas atividades por causa da evolução da competitividade no setor. Seguem-se então com as apresentações do referencial teórico e da metodologia utilizada para se estudar estas mudanças no mercado e seus impactos nas empresas. Em seguida são apresentados e analisados os dados coletados nas pesquisas sobre a evolução das condições de competitividade das empresas do setor. Por fim são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para o mercado.

ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR

Faz parte dos desafios deste estudo tentar entender como tantas mudanças e instabilidade no varejo de pneus têm causado a mortalidade de empresas. Mas se existe, dentre os varejistas de pneus na cidade de Salvador, empresas que têm conseguido sobreviver e até crescer em meio a estas turbulências de mercado, é relevante não restringir este estudo às empresas, mas também ao meio ambiente na qual estão inseridas.



RELISE

125

Para se perceber a influência desta instabilidade mercadológica no ciclo de vida das empresas, tem que ser observada a relação das organizações com o seu meio ambiente. Estudos já demonstraram que para formulação de uma estratégia competitiva bem-sucedida, é essencial relacionar a organização ao meio ambiente (PORTER, 2004), principalmente quando se trata de pequenas empresas, pois as mesmas podem sofrer limitações pelo ambiente influenciando suas ações e decisões (ALBUQUERQUE, 2013). Uma empresa não trabalha isolada e nem totalmente independente. Embora o desenvolvimento organizacional leve a empresa ao seu crescimento, constantemente ela sofre influência de forças do ambiente externo. Nos últimos decênios as mudanças e fatores ambientais exercem cada vez maior interferência no âmbito das organizações e requerem a capacidade de respostas gerenciais e de tomadas de decisões adequadas e em tempo real, porém em realidades cada vez mais incertas, turbulentas e ambíguas (OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013).

Várias correntes de pensamento surgiram nas últimas décadas no campo das teorias organizacionais que buscam identificar, descrever, explicar e até prescrever possíveis formas de relacionamento das organizações com o ambiente (OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013). Estes debates e concepções teóricas se dividem em duas visões diferentes, divergentes e mutuamente excludentes. Uma visão determinista, onde se destaca a teoria da ecologia populacional das organizações que tem o ambiente como elemento principal e determinante para ações e sobrevivência das empresas e a outra, voluntarista, que identifica nas empresas a capacidade de ações estratégicas para superação das dificuldades e alteração das condições ambientais. Estas também são preocupações centrais de teóricos de gestão estratégica e sociólogos econômicos (DOBBIN; BAUM, 2000). Estrategistas buscam desenvolver teorias adequadas sobre por que certas estratégias são ideais, ou



RELISE

126

pelo menos eficientes, enquanto os sociólogos tentam explicar variação no comportamento em grandes populações de empresas (DOBBIN; BAUM, 2000).

Como o meio ambiente relevante é muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete (PORTER, 2004). Neste estudo, a “indústria” é o setor de varejo de pneus em Salvador. Portanto, uma análise estrutural no setor de varejo de pneus será fundamental para se entender a concorrência, as condições de competitividade e as relações com as empresas varejistas.

É fundamental aqui esclarecer que varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (KOTLER, 2000; PARENTE e BARKI, 2014). Com o foco de setor no varejo de pneus, serão analisadas todas as formas de comercialização de pneus diretamente ao consumidor da cidade de Salvador. Ainda segundo Parente e Barki (2014), varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Para este estudo, serão denominadas “varejistas de pneus” somente as revendas especializadas em pneus, com estrutura física em Salvador. As outras organizações que porventura possam emergir no mercado comercializando pneus no varejo, mas não tenham estas características, receberão outra nomenclatura.

Segundo Porter (2004), o grau de concorrência em um setor depende de cinco forças competitivas básicas. São elas: ameaças de novos entrantes; rivalidade entre as empresas existentes; ameaças dos produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Na análise estrutural do setor de varejo de pneus na cidade de Salvador, é importante verificar os entrantes potenciais que surgiram nestes 15 anos, e se estes passaram a ser novas ameaças às empresas existentes.



RELISE

127

Novas empresas que entram para um setor trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado os preços podem cair e os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade (PORTER, 2004). Ainda segundo Porter (2004), a ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Neste estudo serão analisadas as seis fontes principais de barreiras de entrada destacadas por Porter (2004): economia de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; e desvantagens de custo independentes de escala.

Com estudos realizados sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo, Ferreira et al. (2012) concluíram que a concorrência foi um ponto em que grande parte das empresas (66%) alegou ter tido dificuldades. Levando em consideração os dados extraídos da pesquisa, ficou claro que o setor que enfrenta as maiores dificuldades com a concorrência é o setor de comércio, em que 71% dos entrevistados afirmaram ter tido dificuldades com concorrentes (FERREIRA et.al., 2012). Isto confirma o que Porter (2004) descreve como rivalidade entre concorrentes existentes que ocorre na forma corriqueira de disputa de posição, com uso de táticas de concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. Na maioria dos setores, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e podem assim incitar á retaliação e/ou esforços para conter estes movimentos (PORTER, 2004). As empresas assumem compromissos semelhantes, desenvolvem recursos similares aos dos concorrentes, buscam clientes semelhantes e oportunidades ambientais de forma semelhante (DOBBIN; BAUM, 2000).



RELISE

Vale ressaltar que o varejo é um exemplo claro do que Porter (2004) conceitua como “indústria fragmentada”. A indústria fragmentada é um importante meio ambiente estrutural onde muitas organizações competem, mas nenhuma possui uma parcela significativa de mercado e nem pode influenciar fortemente o resultado do setor (PORTER, 2004). Outra característica que evidencia o setor de varejo de pneus em Salvador como um exemplo de indústria fragmentada é a predominância de empresas de pequeno porte. A noção essencial que faz destas indústrias fragmentadas um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo (PORTER, 2004). Portanto, estudar a rivalidade de concorrentes num setor fragmentado tem características diferenciadas.

A análise da competitividade no setor de varejo de pneus em Salvador também observará o surgimento de produtos substitutos nestes 15 anos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de um setor e, quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros do setor (PORTER, 2004). A identificação dos produtos substitutos será alcançada por meio da pesquisa, pois podem ter surgido outros tipos de produtos, inclusive de outros meios industriais e tecnológicos. É relevante a identificação de produtos substitutos neste setor, pois estes podem ter tido grande influência na competitividade.

Também é importante para análise estrutural do setor, o estudo do poder de negociação dos compradores. Segundo Porter (2004), assim como os outros fatores da análise estrutural do setor mudam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma companhia, naturalmente o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. Como o objeto deste estudo é o comércio varejista, as empresas do setor não têm apenas um cliente, mas uma grande variedade de compradores. Estes compradores podem diferenciar-



RELISE

129

se também em suas necessidades e desejos de compras. Isto nos remeteria a outra área de estudo, que é o comportamento do consumidor. Como nosso foco não é o comprador, mas o seu poder de negociação de compra, onde diferentes compradores podem requerer níveis diferentes de atendimento, qualidade ou durabilidades desejadas para o produto, necessidade de informações nas apresentações de venda etc. (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. O que este estudo analisará é como este poder dos fornecedores de pneus tem influenciado na competitividade dos varejistas. Uma das características deste setor, o qual reflete o poder nos fornecedores é pelo fato do fornecimento no setor ser dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições (PORTER, 2004).

Ainda sobre a relação com os fornecedores, este estudo buscará compreender como funciona a gestão dos estoques de pneus pelos varejistas. Para tal, será utilizado como referência o *“just in time”* (JIT), o qual foi inicialmente desenvolvido na *Toyota Motor Company of Japan* e se tornou um dos pilares do conhecido Sistema Toyota de Produção, tendo sido implantado em diversos segmentos empresariais em todo o mundo após a década de 1950. O JIT é uma das melhores referências de gestão de estoques, pois envolve o fluxo contínuo e em lotes pequenos de peças para atender o cliente na hora exata, na quantidade e local corretos, exigindo perfeita conexão e sincronia entre todos os processos, fornecedores e distribuidores (GLASER-SEGURA.; PEINADO; GRAEML, 2011). Por isso será verificado se o JIT funciona nas empresas varejistas de pneus em Salvador.



RELISE

Em se tratando de Brasil, não se pode deixar de analisar as ações do Governo que influenciaram a competitividade do mercado. Segundo Porter (2004), nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como a política governamental atual e futura, em todos os níveis, afetará as condições estruturais. Como por exemplo, o governo pode afetar a posição de uma indústria com substitutos a partir de regulamentações, subsídios e outros meios (PORTER, 2004). Pode interferir também com barreiras de entradas no setor, na rivalidade entre os concorrentes e também nas barreiras de saída.

Como estamos analisando um setor ou ambiente, observaremos as oportunidades e ameaças surgidas no período de 15 anos (2000 a 2014). Uma ameaça ambiental pode ser um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável. Porém não só tendências poderão ser observadas dentre as mudanças. Muitas vezes surgem ameaças que afetam as empresas, mas logo desaparecem; é o que classificaremos de modismos. Além disto, algumas forças ou fraquezas das empresas podem ser baseadas em crenças ou práticas comuns que, com a intensificação da competitividade, podem ser transformadas; é o que classificaremos por mitos.

Portanto, através da metodologia que será aplicada, serão identificadas as principais mudanças ocorridas no mercado, sejam elas oportunidades ou ameaças, que tenham surgido das relações das empresas com fornecedores, clientes, produtos ou concorrentes. Após a identificação, estas mudanças serão classificadas em tendência, modismos ou mitos e como elas afetaram a sobrevivência e o ciclo de vida das empresas.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi qualitativa, com caráter exploratório, sendo adotada a análise de conteúdo. Segundo Vergara (2015), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa



RELISE

131

identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Foi feita a coleta de dados relacionados às empresas deste setor na cidade de Salvador e suas relações com o ambiente mercadológico.

Os meios para coleta de dados foram dos tipos: documental e de campo. Para obtenção dos dados pelo meio documental, foram coletadas informações em periódicos, tais como revistas e jornais, ligados ao mercado de reparação de veículos, além de documentos e relatórios disponíveis nos sites das principais associações de empresas de setores ligados ao varejo de pneus. Estas associações são: ANIP (Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos), ABRAPNEUS (Associação Brasileira dos revendedores de Pneus). Complementando a pesquisa exploratória com dados secundários, foi feita uma visita ao Departamento Estadual de Trânsito da Bahia (DETRAN-BA) em busca de estatísticas pertinentes ao setor, que contribuíssem à análise de conteúdo.

Os dados de campo foram coletados nos meses de junho e julho de 2015, através da realização de entrevistas semi-estruturadas com representantes de empresas do setor estudado e preenchimento de questionários com perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas foram formuladas para observar a visão dos gestores sobre as mudanças no ambiente do mercado de pneus e na competitividade. As perguntas fechadas permitiram uma análise mais profunda das informações por meio de análise descritiva, relacionando os resultados às categorias de análise. Foram entrevistados sócios ou superintendentes ou gerentes das empresas estudadas. A escolha da amostra pesquisada não foi probabilística, foram escolhidos por conveniência, representando doze empresas do setor de varejo de pneus em Salvador, assim distribuídas: nove empresas sobreviventes, sendo seis sobreviventes de todo o período em estudo (anos 2000 a 2014), e três empresas que encerraram suas atividades neste período. As empresas



RELISE

132

entrevistadas que encerraram suas atividades foram instaladas em Salvador depois do ano de 2000, sendo duas empresas locais e uma que fazia parte de um grupo empresarial que possui outras lojas em vários estados do Brasil. Das doze empresas entrevistadas, apenas uma é multimarcas, ou seja, comercializa várias marcas de pneus. As outras são monomarcas e vendem ou vendiam pneus das marcas: Good Year; Bridgestone/Firestone; Continental, Pirelli e Michelin.

A interpretação dos resultados também foi feita por meio de emparelhamento (pattern-matching), associando os resultados das pesquisas ao referencial teórico utilizado neste estudo, procedendo-se à comparação.

O tipo de grade para análise do conteúdo utilizada foi a mista. Na grade mista, definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise (VERGARA, 2015). As categorias para análise inicialmente definidas são: maiores mudanças no mercado de pneus nos últimos 15 anos; fatores do ambiente mercadológico que influenciaram na mortalidade de empresas; relação das empresas varejistas com fornecedores/fabricantes de pneus; relação com os concorrentes; relação empresas com clientes. Como será uma grade mista para análise, durante a análise do conteúdo poderão surgir novas categorias para facilitar o entendimento e alcance do objetivo da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para obter a visão dos gestores sobre a primeira categoria de análise, tanto nas entrevistas semi-estruturadas como no questionário, os gestores foram perguntados sobre quais as maiores mudanças no mercado de pneus nos últimos 15 anos. As perguntas eram abertas e as respostas espontâneas. As mudanças que impactaram o mercado e foram citadas por todos os



RELISE

133

entrevistados são: abertura do mercado brasileiro para os pneus importados; vendas de pneus pelo canal e-commerce; vendas de pneus em redes de supermercados e instalação de novas indústrias de pneus no Brasil. Com estas respostas comuns a todos os entrevistados observa-se que no período em estudo houve um aumento na oferta de produtos e de marcas, além de novos canais de distribuição. Além das respostas comuns, foram citadas outras mudanças importantes como na gestão estratégica de algumas empresas e mudanças na legislação por parte dos governos que afetaram o mercado e as empresas.

As respostas dos representantes de 100% das empresas que encerraram suas atividades em Salvador confirmaram o alto nível de influência das mudanças do ambiente do varejo de pneus na mortalidade da empresa. Foram unânimes em afirmar que a participação de fabricantes e outras empresas comercializando pneu diretamente ao consumidor pela internet, bem como as mudanças nas regulamentações governamentais também influenciaram na mortalidade das empresas.

Não foi possível definir qual o ciclo de vida que as organizações estavam mais vulneráveis, pois as três empresas entrevistadas que encerraram suas atividades, estavam em ciclos diferentes. E também em relação à experiência, foram situações diferentes. A empresa que encerrou suas atividades no primeiro ciclo, ou seja, mortalidade precoce fazia parte de um grupo empresarial que atua em vários estados brasileiros, com mais de 40 anos de experiência. As outras duas estavam na fase de crescimento, com cerca de quatro anos de mercado, mas uma delas fazia parte de um grupo de empresas que atua no mercado desde 1985, da qual o entrevistado cita como uma das causas da mortalidade a falta de inovação.

Quanto à relação das empresas varejistas com fornecedores/fabricantes de pneus, das doze empresas que responderam os



RELISE

134

questionários, onze se identificaram como monomarcas e apenas uma como multimarcas. Ou seja, a grande maioria compra pneus de apenas um fornecedor/fabricante. Isto é uma característica inerente às empresas do setor de varejo de pneus de se ter um número reduzido de fornecedores. Por serem poucos fabricantes de pneus não só no Brasil, mas em todo o mundo, estes fornecedores tornam-se poderosos nas negociações. Segundo Porter (2004), fornecedores poderosos vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições, podendo conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Não existe uma predominância na dependência da estratégia de comunicação e promoção de vendas do fabricante para os varejistas realizarem vendas. Este fato é reforçado com a constatação que os varejistas manteriam a mesma competitividade caso trocassem de fornecedor. Conforme respostas apresentadas houve unanimidade na afirmação que os varejistas não possuem qualquer poder de influência nas decisões estratégicas tomadas pelo fornecedor. Percebe-se também que há uma alta dependência na política de preços e nas estratégias de vendas em relação ao fornecedor. O poder de negociação com o fornecedor é baixo. Há moderação em se afirmar que o fornecedor/fabricantes de pneus é considerado um parceiro do varejista e que considera suas necessidades.

Analisando as repostas, confirma-se uma grande instabilidade no mercado varejista de pneus em Salvador, onde nem as revendas de mesma marca de pneus seguem uma orientação estabelecida pelo fabricante/fornecedor na estratégia de preços. Há ainda uma contradição, porque embora a maioria das empresas estudadas afirmarem fazer continuamente um monitoramento ambiental observando as ações estratégicas



RELISE

dos concorrentes e ainda assumirem que, quando sabem que há promoções de outras revendas fazem algo para combatê-las, elas não têm nas revendas de pneus os concorrentes que mais ameaçam.

Observa-se também nos resultados o alto nível de concordância que as empresas fazem algo para combater promoções de outras revendas, confirmando o que está descrito no referencial teórico deste estudo, sobre o que Porter (2004) menciona como retaliação e/ou esforços para conter estes movimentos competitivos de outra empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e (PORTER, 2004).

Surge aqui, mais uma vez, a presença marcante das vendas de pneus pela internet diretamente ao consumidor final. Estas vendas são feitas por outras empresas e pelos próprios fabricantes de pneus e são consideradas pela grande maioria dos varejistas como prejudicial aos negócios.

Segundo as respostas dos representantes das empresas varejistas de pneus, o relacionamento com os clientes é muito importante para sobrevivência das empresas neste mercado instável. Foi constatado que o cliente tem alto poder de barganha em compras nas revendas de pneus. Os números demonstram também que os varejistas têm no nível de satisfação do cliente um indicador importante para elaboração de suas estratégias e ainda costumam manter os clientes informados sobre ofertas, buscando fidelizar o cliente através de monitoramento e investimento em relacionamento. Porém assumem que não têm obtido tanto sucesso neste objetivo, porque os clientes não são fiéis às marcas de pneus por causa da grande oferta de outras marcas.

Ainda em relação aos clientes, foram observadas nas entrevistas algumas mudanças no perfil dos clientes. Dentre estas mudanças está o crescimento do público feminino nas revendas de pneus. Este fato foi confirmado na pesquisa documental. Conforme dados estatísticos, do DETRAN-BA (2015), o número de habilitados do sexo feminino cresceu 28,4%,



RELISE

136

nos últimos cinco anos na capital baiana. Numericamente são mais 52.490 mulheres habilitadas em Salvador. O alto poder de barganha dos clientes, a mudança do perfil e a falta de fidelidade dos clientes, apesar de todo o esforço das revendas de pneus em manter os clientes é mais uma evidência de mudanças no mercado.

Conforme já apresentado na metodologia, a interpretação dos resultados foi feita por meio de emparelhamento (pattern-matching), associando os resultados das pesquisas ao referencial teórico utilizado neste estudo, procedendo-se à comparação. Sendo assim, iniciaremos esta comparação.

Como o tipo de grade para análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa é a grade mista e, portanto, permite a criação de novas categorias de análise, no decorrer da comparação com o referencial teórico, criaremos novas categorias de análise, quando necessário. Primeiro passo é verificar nos resultados pesquisas o que Porter (2004) caracteriza como ameaça de novos entrantes. Passaremos a analisar as relações dos varejistas de pneus em Salvador com outros tipos de empresas, diferentes dos concorrentes tradicionais, que também passaram a comercializar pneus no varejo. Foram verificados entrantes potenciais que surgiram no período pesquisado (2000 a 2014), os quais se tornaram as novas ameaças.

Uma das maiores ameaças de novos entrantes foram as redes de supermercados que passaram a comercializar pneus no varejo. As grandes redes de supermercados não entraram no varejo de pneus como uma diversificação de negócios, mas como uma diversificação do mix de produtos nas prateleiras. As fábricas de pneus produzidos no Brasil passaram a fornecer às grandes redes varejistas de supermercados através de seus distribuidores, principalmente pneus para carros populares. Eram pneus com produção e modelos diferentes dos produtos vendidos nas revendas autorizadas, por isso



RELISE

137

eram comercializados com preços inferiores, mas com qualidade garantida de fábrica. Com o crescimento das vendas as negociações passaram a ser direto com os fabricantes e os volumes só fizeram aumentar. Além dos pneus para carros populares, pneus de outras medidas para veículos de passeio, camionete e SUV também passaram a ser comercializados, porém em menor escala. Outra mudança foi que os supermercados também passaram a comercializar pneus importados, de origem dos países asiáticos, principalmente chineses. Embora os supermercados também sejam empresas varejistas e que passaram a vender pneus para o consumidor final, não serão denominados varejistas de pneus, por não serem especialistas neste comércio, mas são consideradas empresas entrantes, pois passaram a vender pneus neste período em estudo.

Esta ameaça dos supermercados também foi constatada por uma pesquisa realizada pela ABRAPNEUS (Associação Brasileira dos Revendedores de Pneus) com revendedores de todo o país, onde aponta como uma das razões do cenário negativo para o varejo de pneus, o crescimento substancial da venda de pneus diretamente dos fabricantes para as redes de supermercados e lojas de departamento regionais e nacionais, elevando a competição, impulsionando a queda de preços e aumentando o prazo de pagamento por meio de cartão de crédito (ABRAPNEUS, 2015).

Outro novo canal de vendas que surgiu no varejo de pneus, além dos supermercados, foram as vendas no varejo virtual. Todos os entrevistados citaram também o comércio virtual de pneus como uma mudança que tem afetado a sobrevivência das revendas de pneus. As empresas que atuam com e-commerce e comercializam tanto os pneus produzidos e/ou importados pelas indústrias associadas à ANIP, como também os pneus importados da Ásia, os quais têm como foco principal o preço. As relações destas organizações virtuais com as revendas de pneus são similares às relações com os



RELISE

138

supermercados. Assim como os supermercados, eles não serão denominados varejistas de pneus, por não serem especialistas neste comércio, mas são consideradas empresas entrantes, pois passaram a vender pneus neste período em estudo, diretamente ao consumidor final.

Outra categoria de análise criada após a coleta e análise dos dados e a comparação com as cinco forças de Porter (2004) foi a relação com as ameaças dos produtos substitutos. Esta mudança identificada na pesquisa foi o aumento da oferta de novos produtos e novas marcas de pneus, tanto importados como os que passaram a ser fabricados no Brasil após o ano de 2000. Neste período mais três marcas de pneus passaram a fabricar em terras brasileiras. Dentre estes produtos substitutos, o que teve maior penetração do mercado foram os pneus asiáticos. Os pneus chineses, por exemplo, ganharam força e volume com a vasta comercialização nas grandes redes de supermercados. Além dos pneus chineses, os pneus asiáticos comercializados tinham origens coreana, japonesa, tailandesa, dentre outras.

Os pneus importados substituíram outro produto substituto que também ameaçou o mercado, porém por um período limitado, foram os pneus reformados (remoldados ou recauchutados). Remoldagem e recauchutagem de pneus são duas técnicas diferentes. Ambas são usadas para reaproveitamento de pneus usados. A diferença é que na recauchutagem, apenas a “banda de rodagem” é alterada fixando-se uma nova borracha na parte do pneu que faz contato com o solo. Já na remoldagem, toda a carcaça da sucata do pneu é coberta por uma nova camada de borracha, inclusive com nova marca e novas características impressas. Como o apelo principal dos remoldados era o preço, o apelo dos pneus asiáticos foi mais forte porque eram produtos baratos, novos e com garantias de fábrica. Além disto, eles atingiam o mesmo público-alvo, porém usando canais de distribuição mais fortes que foram as grandes redes varejistas de supermercados. Várias ações governamentais também



RELISE

139

contribuíram para o fim da comercialização dos pneus reformados, através de leis e regulamentações do CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito), DENATRAN e INMETRO.

Ainda no processo de associar os resultados das pesquisas ao referencial teórico, foi identificada mais uma categoria de análise relevante: as relações com os Governos. As mudanças nas regulamentações governamentais influenciaram nas mudanças do mercado. As pesquisas de campo e documental comprovaram a influência das mudanças causadas no mercado pelas políticas governamentais, sejam elas tributárias ou regulatórias, afetando também a sobrevivência das empresas. Um exemplo foi o que Gabriel e Carneiro (2015) lembram que na crise financeira de 2008, quando houve uma queda na venda de carros novos no Brasil aqueceram as vendas no mercado de reparação automotiva. Porém esta euforia durou poucos meses. O que não se esperava naquele janeiro de 2009 era que o pacote de renúncia fiscal do governo (com redução e até mesmo eliminação do IPI) fosse interromper o potencial ciclo virtuoso para empresas de reparação automotiva (GABRIEL; CARNEIRO, 2015). Várias outras mudanças governamentais impactaram nas empresas, observadas na pesquisa de campo, dentre elas as constantes mudanças na legislação em relação aos pneus importados.

CONCLUSÕES

As principais mudanças identificadas com a intensificação da competitividade no varejo de pneus em Salvador e que impactaram o ciclo de vida das empresas do setor foram: 1) a ameaça dos novos entrantes no varejo de pneus, destacando as redes de supermercados e o varejo virtual; 2) na rivalidade dos concorrentes destacou-se o monitoramento de mercado e as constantes mudanças de estratégias; 3) os produtos substitutos que surgiram nestes 15 anos foram outra grande ameaça às empresas varejistas de pneus,



RELISE

140

pois os produtos trouxeram grande competitividade, principalmente com a entrada dos pneus asiáticos; 4) poder dos compradores trouxe também mudanças, pois foi detectado nas pesquisas que eles detêm um grande poder de barganha, mas têm baixo índice de fidelidade às empresas, principalmente devido à grande oferta de produtos; 5) O poder dos fornecedores aumentou, pois eles passaram a fornecer pneus também às redes de supermercados, ao varejo virtual e até a vender diretamente ao consumidor final através do e-commerce e, paralelamente a isto, os varejistas, segundo as pesquisas, continuam como monomarcas, ou seja, comprando de um único fornecedor; 6) Mudanças significativas também foram consequências das ações governamentais que influenciaram o setor com tributações e regulamentações principalmente em relação aos produtos substitutos e barreiras de entrada.

Fazendo a relação do poder dos fornecedores com a entrada de produtos, somando-se a isto, a logística brasileira neste mercado se limitar ao transporte rodoviário, o que aumenta o tempo de entrega, os varejistas de pneus, que ainda são monomarcas, ou seja, o fornecedor se reduz a apenas um, precisaram mudar a forma de gerir seus estoques. Segundo os gestores entrevistados, o “just in time” não funciona para os varejistas. Contar com o estoque do fornecedor para não deixar faltar produto no ponto de venda é arriscado, por que se o consumidor procura o varejista e não encontra o pneu desejado, ele vai à busca do concorrente que tenha disponível. Além disto, com um mix cada vez mais variado de tamanhos e modelos de pneus ofertados, com uma logística complexa, os varejistas tiveram que se adequar, para se manterem competitivos, aumentando o mix de produtos, principalmente pelo aumento das vendas de pneus HP e UHP, e a quantidade de estoque, refletindo mudanças na estrutura física e nas finanças das empresas, pois aumentou a necessidade de capital de giro.



RELISE

141

A mudança no perfil do comprador e seu alto poder de barganha trouxeram também consequências. Destaque para o crescimento do público feminino que passou a frequentar mais as lojas varejistas de pneus, exigindo mudanças físicas e operacionais. As empresas varejistas que identificaram esta mudança no perfil dos clientes partiram na frente e se prepararam para receber e investir neste público-alvo. As empresas também criaram novas estratégias de relacionamento com os clientes com a criação de valor através dos serviços em busca da fidelização, ajudando assim a se manterem competitivas no mercado.

As principais consequências nas empresas varejistas de pneus, após tantas mudanças no setor no setor nestes 15 anos, refletiram em novas estratégias para que as empresas se mantenham competitivas no mercado. Como previsto nos objetivos deste estudo, após identificar as principais mudanças no setor, foi feita a classificação do que foram tendências, modismos e mitos, conforme Tabela 1 abaixo. Isto foi importante para verificar as mudanças que se estabeleceram (tendências), as que permaneceram por pouco tempo (modismos) e as que eram baseadas em crenças ou práticas comuns (mitos). Com isto, novas estratégias competitivas foram fundamentais para a sobrevivência das empresas no mercado.



RELISE

142

Tabela 1: Tendências, Modismos e Mitos.

	TENDÊNCIA	MODISMO	MITO	CONSEQUÊNCIAS (novas estratégias)
Just in time			X	Maior estoque de pneus nas lojas. Mudanças do layout para aumento de espaço para estoque.
Oficina não é lugar de mulher			X	Maior investimento em limpeza e conforto por causa do público feminino. Mudanças operacionais.
Empresa Generalista			X	Mudança na concepção do produto-serviço oferecido pelos varejistas.
Empresa Especialista	X			Mudanças na gestão de pessoas, com a busca de especialistas e estruturas enxutas.
Pneus Remoldados e recauchutados		X		Fechamento de lojas varejistas por problemas com os pneus.
Pneus asiáticos	X			Forçou a redução dos preços de pneus. Fim da comercialização dos pneus remoldados e recauchutados.
Vendas de pneus de supermercados	X			Novo entrante que se estabilizou no mercado.
Venda de pneus HP, UHP	X			Necessidade de capital de giro
E-commerce	X			Novo entrante com tendência de crescimento
Novo perfil do cliente	X			Novas estratégias de relacionamento com a co-criação de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Este artigo também teve algumas limitações. Uma delas foi dimensionar quantas empresas atuaram no varejo de pneus em Salvador nestes 15 anos, incluindo as que iniciaram e/ou encerraram suas atividades neste período. Esta limitação se deu por alguns motivos: a) por falta de organizações de classe estruturadas no setor em Salvador; b) por falta de um CNAE específico e exclusivo para o varejo de pneus, o que possibilitaria um levantamento mais preciso junto à JUCEB. Outra limitação foi aprofundar o estudo sobre as causas do fechamento de tantas empresas.

Estudos futuros são esperados para se ampliar o conhecimento e tratamento desta crise que cresceu com a intensificação da competitividade no varejo de pneus. Recomendam-se estudos em outras capitais do Brasil, principalmente de outras regiões geográficas. Identificar possíveis ações e



RELISE

143

novas estratégias para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, fazendo estudos de múltiplos casos com empresas sobreviventes para se identificar as melhores práticas.

REFERÊNCIAS

ABRAPNEUS – Associação Brasileira dos Revendedores de Pneus. **Panorama setorial**. Disponível em: <http://www.abrapneus.com.br/> acessado em 12/06/2015.

ALBUQUERQUE, Alexandre F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339 f. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALVAREZ, Rodrigo Alexandre Gedra; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. **Importância das variáveis intrínsecas e extrínsecas ao varejista como explicação de seu desempenho ao longo do tempo**. FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, v. 10, n. 3, 2007.

ANIP- Associação Nacional das Indústrias Pneumáticas. **Produção e Vendas**. Disponível em: <http://www.anip.com.br/> acessado em 14/10/2015.

DOBBIN, Frank; BAUM, Joel AC. **“Introduction: Economics meets sociology in strategic management.”** In Advances in Strategic Management, Vol. 17, Economics Meets Sociology in Strategic Management, ed. Brian Silverman, 1-26. Bingley, UK: , 2000.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Gestão e Produção, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GABRIEL, Marcelo; CARNEIRO, Alexandre. **A crise e o mercado de reposição automotiva: está faltando vento ou não sabemos velejar?** Jornal Oficina Brasil. Ano XXV N. 292. p.45-47. Junho, 2015.

GLASER-SEGURA, Daniel A.; PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente**. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 46, n. 4, p. 423-436, 2011.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 3, p.121-144, mai-jun, 2020
ISSN: 2448-2889



RELISE

144

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, Jonh. **Ecologia das populações organizacionais**. RAE, v. 45, n. 3, jul/set 2005.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; RAMEZANALI, Mehran. Evolução da Indústria Automobilística Brasileira – uma Análise entre o Determinismo e o Voluntarismo Organizacional. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu**, v. 2, n. 1, 2013.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2.ed. – São Paulo: Atlas; 2014.

PORTER, Michael, E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em outubro de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.