

## Análise do Modelo ECD na Indústria de Oficinas Mecânicas em Foz do Iguaçu

### Analysis of the SCP Model in the Mechanical Workshop Industry in Foz do Iguaçu

Fabiane Cortez Verdu<sup>a</sup>; Fabio Aurélio de Mario<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração. PR, Brasil

\*E-mail: admfabiomario@gmail.com

---

#### Resumo

O objetivo deste artigo é caracterizar a conduta estratégica das oficinas mecânicas, dado o contexto de estrutura de mercado em que estão inseridas sob a ótica do Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD). Para tanto, a metodologia empregada foi qualitativa, por meio de estudo de caso e o método de coleta ocorreu por entrevista com roteiro semiestruturado com um proprietário de uma firma em Foz do Iguaçu. Os resultados demonstram que, na percepção do proprietário da firma, existe uma competição no segmento, em alguns casos esta competição chega a ser desleal com as demais firmas do setor, uma vez que os incentivos do governo, praticamente, são nulos, enquanto que suas ações como redução de impostos e incentivos são prejudiciais às firmas do setor, pois possibilitam a troca de veículos de forma mais fácil ao consumidor, diminuindo a demanda das oficinas mecânicas. A mudança tecnológica dos componentes dos veículos também afeta a estrutura de mercado e, assim, exige com que as firmas se atualizem, comprometendo consequentemente o desempenho de oficinas, especialmente, das menores.

**Palavras-chave:** Organização Industrial. Paradigma ECD. Estrutura de Mercado. Estratégias. Oficinas.

#### Abstract

The purpose of this article is to characterize the strategic conduct of garages, given the market structure of the context in which they operate from the perspective of Paradigm Structure-Conduct-Performance (SCP). Therefore, the methodology used was qualitative, through case study and the collection method occurred with semi-structured interview script with an owner of a firm in Foz do Iguaçu. The results show that under the perception of the firm's owner, there is competition in the segment, in some cases even being unfair to other firms in the sector; government incentives, are practically void, while their actions as tax cuts and incentives are harmful to firms in the sector, as they allow the exchange of easier consumer form of vehicles, reducing the demand for garages. Technological change of vehicle components also affects the market structure and thus influences how firms also update thus compromising the firm's performance, especially the smallest ones.

**Keywords:** Industrial Organization. Paradigm SCP. Market Structure. Strategies. Garages.

---

## 1 Introdução

A Organização Industrial (OI) não é uma Teoria recente. Instituída por Bain (1951), a OI se fundamentava em analisar o sistema econômico, a partir das atividades da firma no mercado. Com uma perspectiva microeconômica, a OI lançou diversas vertentes teóricas por meio de modelos, como o caso do paradigma Estrutura - Condução - Desempenho (ECD). Estudado inicialmente por Scherer e Ross, em 1990, o paradigma analisa o funcionamento dos mercados sob a influência da estrutura de mercado, afetando a conduta da firma, consequentemente, alterando seu desempenho.

Desde sua instituição, o Paradigma ECD encontrou percalços e críticas. As críticas foram das mais diversas, levando as pesquisas do Paradigma ECD a um declínio. Teóricos afirmavam que o Paradigma não passava de uma teoria estática, que por hora não representava o dinamismo do mercado; sua teoria se complicava em definir qual variável tinha influência sobre as outras, como por exemplo, a conduta pode influenciar a estrutura? ; dificuldade também em definir qual especificidade se refere à Estrutura, à Condução ou ao Desempenho, por exemplo, a tecnologia é um fator presente na estrutura do mercado ou é pertencente à conduta da firma? Tais críticas consistiram na adaptação do modelo ECD,

para outras linhas de estudos mesmo na Economia como os Custos de Transação e a Teoria dos Jogos e até mesmo em Administração como as Estratégias (SHEN, 1991).

Uma das adaptações do modelo ECD foi sua inserção nas Teorias de Estratégia. Autores como Porter (1979) adaptaram o Paradigma ECD, em modelos estratégicos, como o modelo das cinco forças. Desde então, o modelo das cinco forças de Porter passou a ganhar lugar no planejamento estratégico da firma e sua aplicação em pesquisas teóricas e empíricas. Sob esse pressuposto, este artigo buscará entender em uma indústria de oficinas mecânicas a conduta estratégica da firma e suas ações em detrimento da sua estrutura de mercado.

O objetivo deste artigo é de caracterizar a conduta estratégica das oficinas mecânicas, dado o contexto de estrutura de mercado em que estão inseridas. O objeto de pesquisa é uma oficina mecânica localizada na cidade de Foz do Iguaçu. A firma apresenta uma experiência considerável de mercado, visto seu tempo de atuação ser maior do que quinze anos, trata-se também de uma firma com diversos tipos de serviço. A cidade conta com 59 firmas registradas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI), como oficinas mecânicas, considerando concessionárias que oferecem o serviço, firmas de funilaria, pintura, dentre outras.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Metodologia

O artigo propõe descrever sobre a OI e o ECD na perspectiva das estratégias da firma, a partir da visão do proprietário, sendo assim, apresenta elementos da pesquisa descritiva. A utilização desta vertente metodológica pode ser abrangida pelo investigador quando o estudo buscar: descrever características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características interessantes ao pesquisador e compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão (NEVES, 1996).

A estratégia do artigo foi de propor um estudo de caso em uma oficina mecânica. O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um objeto em profundidade e, em seu contexto, especialmente, quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (LIMA, 2004; YIN, 2010). O método de coleta advém de entrevistas com o roteiro semiestruturado, com o proprietário da firma objeto de estudo. A entrevista é um elemento de coleta da pesquisa qualitativa e sua utilidade se justifica no momento em que os participantes podem fornecer informações históricas, além de permitir ao pesquisador controlar a linha de arguição (CRESWELL, 2010). A seleção da firma objeto de estudo se referiu pelo tempo de atuação da firma, bem como a disponibilidade do proprietário e receptividade para responder as indagações deste estudo.

O roteiro semiestruturado foi composto por dois blocos de questões. O primeiro bloco objetivou caracterizar o padrão estratégico da firma; e o segundo, analisar a estrutura de mercado da firma. A entrevista semiestruturada se utiliza de questões abertas, que possibilitam ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, alicerçados nas teorias relacionadas ao tema de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987; ROESCH, 2006).

No que tange a análise, realizou-se por meio de análise de discurso que é uma técnica muito relevante para interpretar e verificar o peso de cada informação. Esta técnica foca a linguagem de como é falada em textos diversos, incluindo entrevistas (ROESCH, 2006). Feita a transcrição da entrevista, foi realizada a análise de acordo com o objetivo deste artigo. As limitações deste estudo se centram na limitação da pesquisa qualitativa, que não permite análise de dados quantitativos e estatísticos, dificultando generalizações. Outra limitação se refere na pouca dimensão de estudos empíricos acerca do segmento de oficinas mecânicas.

### 2.2 Aspectos da organização industrial e do paradigma ECD

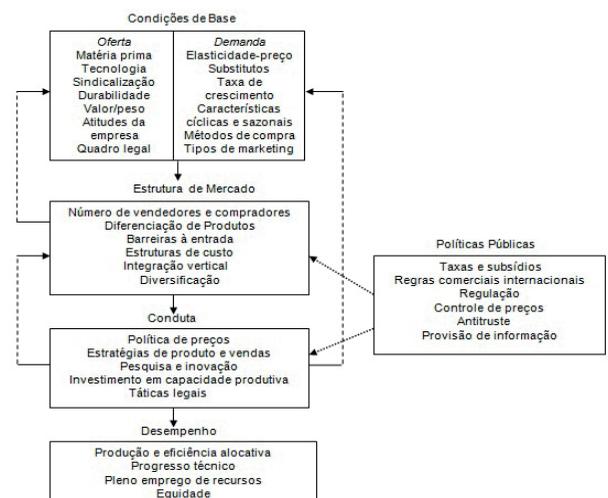
A Organização Industrial (OI) teve origem em meados dos anos 1950, com o artigo de Bain (1951). Em dada época sua teoria era vista como um campo intelectualmente isolado na teoria econômica (SCHMALENSEE, 1988). A OI descreve a

maneira em que as atividades realizadas no sistema econômico são divididas entre as firmas, ou seja, seus estudos apresentam o intuito de melhor estudar as relações das firmas, mercados, instituições e processos. Os principais focos da OI são três tópicos: firmas de negócio, concorrência imperfeita e políticas públicas (SCHMALENSEE, 1988; SCHERER; ROSS, 1990; SHEN 1991; CARVALHO JUNIOR 2006; COSTA e GARCIA, 2009).

Uma das análises que compõe a OI é o paradigma Estrutura - Conduta - Desempenho (ECD) ou *Structure - Conduct - Performance (SCP)*. O objetivo da criação do modelo - há mais de meio século - foi conhecer a relação que existe entre o comportamento do ambiente (estrutura) e o desempenho da firma (desempenho) procurando entender em quais circunstâncias poderia ou não existir concorrência perfeita (PANAGIOTOU, 2006; SILVA, MOTTA; COSTA, 2007). O ECD apresenta que a estrutura de mercado, caracterizada pelo: (número de vendedores, compradores, concentração, facilidade para a entrada de outros concorrentes, integração vertical das firmas, estrutura de custos, assim como outros fatores), que podem afetar a conduta das firmas / agentes em termos de: (políticas de preços, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia, gestão, entre outros) e, conseqüentemente, refletir nos seus respectivos desempenhos de mercado: (eficiência, lucratividade, bem-estar social, entre outros) (SCHERER; ROSS, 1990; MULLER; RAUNING, 1999; LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005; CARVALHO JUNIOR, 2006; PANAGIOTOU, 2006; SILVA, MOTTA; COSTA, 2007; COSTA; GARCIA, 2009).

O ECD foi consolidado por Scherer e Ross (1990). Os autores introduziram, em seu modelo, algumas especificidades da indústria, como: características da oferta e características da demanda (SCHERER; ROSS, 1990; CARVALHO JUNIOR 2006). O modelo dos autores segue uma perspectiva de entender o funcionamento e as condições básicas da indústria sob o aspecto do bem-estar social, com duas variáveis chaves: eficiência alocativa e progresso técnico (Figura 1).

**Figura 1 - Paradigma Estrutura - Conduta - Desempenho (ECD)**



Fonte: Scherer e Ross (1995).

O esquema que foi constituído por Scherer e Ross (1990) apresenta pouca relação com o fator gerencial presente na conduta da firma. A compreensão do arcabouço teórico dos autores se pautou em políticas públicas e na regulamentação de setores não concorrenciais, voltados para o fator de bem-estar, no que tange ao desempenho ao invés do próprio lucro empresarial. Contudo, outros trabalhos apresentam o paradigma ECD considerando também a conduta estratégica da firma (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005; PANAGIOTOU, 2006; SILVA; MOTTA; COSTA, 2007). Outras pesquisas, ademais, demonstram a conduta estratégica da firma como cerne da competição e da estrutura (WHITE, 2001; GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002; BROWN, 2002; CARVALHO JUNIOR 2006).

A Teoria dos Jogos também se fez presente para explicar o comportamento estratégico na OI (SCHMALENSSEE, 1988; BROWN 2002). Críticos ao paradigma ECD defendem que a estrutura industrial é afetada pela conduta desempenhada pelas firmas, tornando, assim, difícil de definir qual variável do Paradigma ECD (seja a estrutura, conduta ou o desempenho) pode influenciar a outra *per se*. Portanto, desde a proposta seminal do paradigma ECD, ele vem sendo transformado e adaptado em outras vertentes teóricas como a própria Estratégia da firma.

A adoção da Estratégia da firma no paradigma foi uma maneira de entender o porquê algumas firmas alcançavam desempenhos superiores a outras. (GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002; SILVA; MOTTA; COSTA, 2007). González-fidalgo e Ventura-Victoria (2002) defendem que o ponto principal da OI e da Gestão Estratégica é explicar tal disparidade entre os desempenhos das firmas. Panagiotou (2006) argumenta que a visualização do ECD, pela perspectiva estratégica, permite que o modelo seja ampliado por meio de um conjunto de variáveis, tornando-o mais dinâmico e atingível. Baseados nessas premissas, Lipczynski e Wilson (2004); Lipczynski, Wilson e Goddard (2005); Silva, Motta e Costa (2007) desenvolvem outro modelo para o paradigma, assim como pesquisadores de estratégias como Porter (1979) e seu modelo das cinco forças de concorrência e sua teoria das estratégias genéricas (PANAGIOTOU, 2006).

Buscar-se-á nos próximos tópicos teóricos deste artigo, em um primeiro momento, analisar a Estrutura de Mercado com a perspectiva da OI e do ECD, bem como a estratégica. Em um segundo momento, a Conduta da Firma novamente com ambas as perspectivas.

### 2.3 Estrutura de mercado e o ambiente competitivo

Estrutura de mercado pode ser analisada por meio de vários componentes que determinam uma indústria em particular (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004). Em específico, nenhum fator consegue determinar a estrutura do mercado, mas elementos como: tamanho e número de firmas, tipo de bem ou

serviço produzido, disponibilidade de economias de escala e medida em que as firmas estabelecidas podem entrar e sair de um mercado são especificidades importantes na descrição do ambiente competitivo das firmas (LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005; LOPES, 2014). Uma das condições que leva a análise da estrutura de mercado é pelo nível de concentração.

A motivação dos pesquisadores em medir o nível de concentração ocorreu pelo desejo de entender o funcionamento da concentração de determinados vendedores (SCHMALENSSEE, 1988). Três categorias são propostas para entender a concentração do mercado: 1) medidas de concentração parciais (sumárias) que não se baseiam nos dados da totalidade das firmas em operação no setor, considerando apenas uma parte; 2) medidas de concentração positivas determinadas, particularmente, em função da estrutura de mercado industrial, não dependendo de parâmetros comportamentais de ofertantes e consumidores; 3) medidas de concentração normativas que se baseiam na estrutura e no comportamento relacionado com ofertantes ou consumidores (SCHERER; ROSS, 1990; COSTA; GARCIA, 2009).

Em termos quantitativos, a concentração pode ser medida pelo: CR4 índice de concentração de quatro firmas por meio da soma das quotas das quatro maiores firmas da indústria; CR8 considerando oito firmas do topo da representatividade de mercado; índice Hirschman-Herfindhal (HHI), verificando ações no mercado de todas as firmas da indústria; e o índice de Lerner, que considera as diferenças do preço de mercado e os custos marginais (CM) (PANAGIOTOU, 2006).

As medidas de concentração seguiram características entre o aumento da concentração de um vendedor, queda do número de vendedores, ações dos vendedores, propondo análises do tipo de concorrência, em que ocorriam as estruturas de um determinado mercado, bem como o comportamento da firma e doravante seu desempenho (SCHMALENSSEE, 1988; LIPCZYNSKI; WILSON, 2004). A Teoria Neoclássica da Firma considera que as principais teorias de estrutura de mercado são: Concorrência Perfeita, Concorrência Monopolista, Oligopólio e Monopólio (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005).

Na perspectiva estratégica, Porter (1979) desenvolveu o modelo de cinco forças (Figura 2) com base na OI e no ECD (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; PANAGIOTOU, 2006). Nesse modelo são consideradas as forças que analisam a competitividade das indústrias: (1) extensão e intensidade da concorrência - relacionada com o número e o tamanho das firmas; (2) ameaça de entrantes - normalmente, quando as firmas estabelecidas estão auferindo lucros acima do normal; (3) ameaça de produtos e serviços substitutos - relacionado à elasticidade da demanda, sendo quanto mais elástica, menor o poder; (4) poder dos clientes - condicionada à existência de poucos compradores ou muitos substitutos; (5) poder de ofertantes - relacionada ao número de ofertantes de insumos,

bens e serviços (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004, LOPES, 2014).

**Figura 2** - Modelo das cinco forças

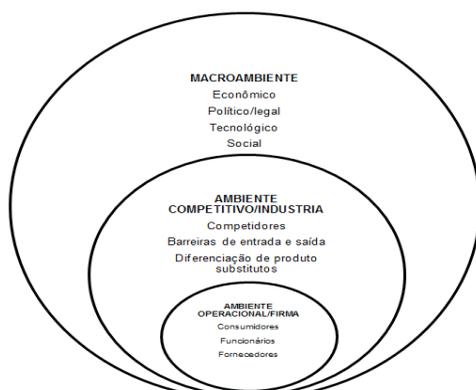


Fonte: Adaptado de Porter (1979).

A estratégia trata da estrutura de mercado como ambiente organizacional e pode ser definido como o conjunto de todos os fenômenos externos à firma, que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações (BULGACOV, 2007). O ambiente organizacional provém de uma ampla tendência, no contexto em que a firma opera, e podem ter impacto em suas escolhas estratégicas. Este ambiente consiste em seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticos e acontecimentos internacionais específicos (MINTZBERG, 2006; BARNEY; HESTERLY, 2007).

O ambiente organizacional é dividido em ambiente geral e ambiente operacional (CERTO, 2009). O ambiente geral como nível de ambiente externo à firma é constituído por elementos do qual a firma não possui nenhum controle: componente econômico; componente social; componente político; componente legal e componente tecnológico. Já o ambiente operacional é um nível do ambiente interno à firma, com implicações específicas e mais imediatas, os principais componentes são: cliente; concorrência; mão de obra; fornecedor e questão internacional. Para Bulgacov (2007), em classificação do ambiente organizacional, há outra divisão amplamente utilizada em teoria organizacional: o macroambiente e o ambiente setorial (Figura 3).

**Figura 3** - Níveis ambientais



Fonte: Adaptado de Bulgacov (2007).

No que tange à medida do ambiente, Certo (2009) conclui que não existe uma forma ideal para realizar uma análise ambiental. Entretanto, determinar a relevância para a organização dos diversos níveis ambientais, bem como das diversas questões estratégicas, pode ajudar a melhorar a qualidade da análise ambiental, independentemente do método usado (PANAGIOTOU, 2006; CERTO, 2009). E do ponto de vista empírico, uma análise de estrutura de mercado pode estabelecer previsões aceitáveis sobre o desempenho das indústrias (CARVALHO JUNIOR, 2006).

Portanto, considerando a Estrutura é válido caracterizar como pertinentes a sua análise no ECD, - compondo as duas perspectivas (Econômica e Estratégica) - elementos, como: número de compradores e vendedores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e saída, estrutura de custo, integração vertical, diversificação, produtos substitutos (PORTER, 1989; SCHERER; ROSS, 1990; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005; BULGACOV, 2007).

## 2.4 Conduta e as estratégias competitivas da firma

No contexto da firma, a estratégia traz embasamento para a sustentabilidade da organização, focando sua competitividade perante o mercado. Com a estratégia, é possível definir a forma com que a firma terá sua missão, visão, valores e sua forma de se posicionar, isto é, define qual será seu enfoque e direcionamento perante as ameaças da estrutura de mercado em que está inserida. No entanto, a forma de apresentar a estratégia é um conceito que não fica bem claro, a fim de atingir um senso comum entre diversos autores.

Mintzberg (2006) define estratégia em cinco formas de análise para o conceito, apresentados como os cinco P's da estratégia: Plano; Pretexto; Padrão; Posição. Porter (1996) define estratégia como uma posição que engloba um conjunto de diferentes atividades, que devem ser diferentes de seus rivais para gerar um posicionamento estratégico. Na visão de Ansoff (1993), a estratégia se preocupa com a proposição de objetivos e metas para a firma e com a manutenção de um conjunto de relações entre a firma e o ambiente. Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação de estratégia e, por meio da competência essencial da organização, origina a vantagem competitiva. De acordo com esta visão, Lipczynski, Wilson e Goddard (2005) utilizam a definição de que a estratégia escolhe decisões que possibilitam determinar o desempenho da firma, posicionando a estratégia em vantagem competitiva, desde que seja possível protegê-las de imitação. Portanto, fatores que são derivados da estratégia se complementam com a teoria da microempresa (LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005).

Quando se fala em estratégia, pode-se entender que é a função da Conduta no paradigma ECD. A Conduta do paradigma ECD se refere ao comportamento das firmas condicionado à estrutura, indicando decisões de preço e não preço. São elementos da conduta, como: políticas de preços, estratégia de produto e vendas, pesquisa e inovação,

investimento em capacidade produtiva, táticas legais (SCHERER e ROSS, 1990). Assim como: objetivos de negócios, estratégias de marketing, fusões (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005) e, também: imagem, gestão financeira, condições de pagamento, somente produtos ou serviços mais rentáveis, resposta rápida a clientes, produtividade dos empregados, tecnologia da informação, código de conduta, comunicação informal de times de trabalho e programas de treinamento e educação para desenvolvimento de empregados (SILVA; MOTTA; COSTA, 2007).

Por sua vez, Porter (1989) desenvolveu sua teoria das estratégias genéricas para a vantagem competitiva da firma, sendo estas: (a) liderança em custo - condicionada aos custos mais baixos do que ao concorrente; (b) diferenciação; (c) foco - baseado em um segmento ou nicho em particular (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005). Este artigo busca evidenciar as estratégias da firma individual em detrimento da sua estrutura de mercado. Para tanto, não foram delimitadas dentre as estratégias apresentadas.

### 3 Estudo do Caso

#### 3.1 Evolução do segmento

O avanço das oficinas mecânicas deriva do crescimento da indústria automobilística no Brasil, sobretudo, a partir da década de 1990 com a desregulamentação (CARVALHO JUNIOR, 2006; COSTA; GARCIA, 2009). Com o aumento da frota de veículos, o mercado de oficinas mecânicas iniciou sua estruturação e profissionalização para atender a demanda do mercado que passou a exigir, cada vez mais, um serviço de qualidade.

Os fatores que tornaram o mercado mais competitivo foram as entradas de franquias especializadas, com estrutura diferenciada em gestão tecnológica e processos produtivos. Segundo dados do SEBRAE (2017), o mercado passa por um processo de seleção no qual somente os melhores sobreviverão. A mesma também define algumas especificidades relacionadas ao segmento de oficinas mecânicas, como: localização, estrutura, tecnologia, capital, gerenciamento de pessoas, gerenciamento de compras e sistemas de informação.

Fatores relevantes que devem ser observados nas oficinas mecânicas: localização: é de suma importância analisar a viabilidade de se instalar em um local estratégico (urbanizado e de fácil de acesso). Estrutura: oficinas que possuem estruturas precárias e sem organização tendem a sair no mercado atual, que por vez exige estruturas mais modernizadas e organizadas. Tecnologias: com o avanço tecnológico no setor automobilístico, as oficinas se encontram diante da necessidade de buscar novas tecnologias para seus equipamentos e melhorias nos processos. Pessoas: funcionários capacitados e adequados às normas e exigências que o mercado impõe. Compras: planejamento de compras

é algo que deve ser analisado, tendo em vista a diversidade de características das peças entre as marcas de veículos, por isso identificar o que é necessário é mais viável que manter estoques adequados. Sistemas de informação: programa de banco de dados sobre o mercado específico para o segmento e gerenciamento da cadeia de clientes são fatores relevantes para obter vantagem competitiva, possibilitando a troca de informações entre firmas (ERP).

Nas décadas de 1980 e 1990, o país apenas disponibilizava quatro marcas de veículos (BMW, Ford, GM e Fiat). A evolução das oficinas mecânicas acompanhou o crescimento da indústria automobilística brasileira. Observa-se um significativo crescimento da frota de veículos na última década (2000 - 2010), que foi de 119%, incluindo veículos leves e pesados. Segundo os dados do SEBRAE (2017), citando o IBGE, em 2010 a população é de 190,732 milhões e o país tem uma média de um carro para cada 2,94 habitantes. O alto crescimento foi influenciado pelo aumento do poder de compra da sociedade, facilidade de crédito e aumento médio da renda, além dos incentivos econômicos do governo.

O crescimento da frota de veículos no Brasil teve a contribuição da indústria automobilística internacional com diversos veículos de marcas importadas, sendo estas: Toyota, Hyundai, Peugeot, Renault, Nissan, Audi, Honda e Citroën. Outra questão é que o número de profissionais na área de mecânica não acompanha o aumento da frota de veículos. Em muitos lugares não há mão de obra especializada já que, com a complexidade das manutenções especializadas, torna-se mais difícil encontrar pessoas com esse conhecimento. Em Foz do Iguaçu são registradas na Prefeitura Municipal cinquenta e nove firmas que apresentem como atividade principal ou secundária serviços mecânicos de reparos.

#### 3.2 Caracterização o padrão estratégico da firma

A entrevista iniciou objetivando o entendimento da estratégia da firma no setor, e como o mesmo está concentrado. Segundo a análise da entrevista se nota que a maioria de firmas do setor inicia como uma atividade simples, informal e sem grandes estruturas, conforme expõem o entrevistado: “Eu comecei sem muita estrutura, na verdade sem estrutura nenhuma e sem conhecimento, tanto na parte administrativa quanto financeira. A gente só sabia trabalhar”. Com a explanação do entrevistado se percebe que as oficinas se enquadram nas mesmas especificidades das médias e pequenas firmas, quanto ao que tange características organizacionais.

Na abordagem sobre as principais dificuldades encontradas no início do empreendimento, foi relatado que a falta de conhecimento de gestão empresarial e conhecimento das atividades operacionais apenas se torna uma desvantagem, na qual estruturas administrativas sofisticadas não são adotadas por essas firmas em virtude da complexidade e custo, por isso adotam estruturas simples e de menor custo, que respondem de maneira apropriada às necessidades, levando em consideração

as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados.

Verificou-se que o planejamento do setor é algo não levado em consideração, em firmas inseridas neste setor, pois muitos profissionais optam por iniciar essas atividades por necessidade e conhecimento operacional. Conforme explana o entrevistado: “Não existe um plano de negócio, ou uma previsão de recebimento, demanda”.

Nota-se que grande parte das oficinas são estruturadas somente a partir do conhecimento do proprietário, em que nenhum tipo de planejamento prévio é feito. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade.

Quanto ao planejamento das ações das firmas do setor, na cidade de Foz do Iguaçu não há nenhum órgão governamental ou instância que venha contribuir com essas firmas no que tange ao seu gerenciamento, em comparação com outras cidades próximas que possuem associações próprias para o desenvolvimento do setor. Observa-se esse fato na afirmação do entrevistado: “O setor é desunido em Foz do Iguaçu e também esquecido pelos órgãos públicos. E quando existem algumas ações, são passíveis de desconfiança”.

Com relação aos processos de aprendizagem das firmas e as estratégias empresariais formalizadas, de todo o macro setor automobilístico, somente as concessionárias possuem uma estratégia clara e objetiva, ou seja, formalizada. As demais firmas que compõem o setor, como oficinas mecânicas, desmanches e outros, estas não possuem nenhum processo desta natureza.

As médias e pequenas firmas apresentam uma estratégia intuitiva e pouco formalizada. Estas firmas operam em uma lógica de antecipação e de controle correspondentes ao comportamento das grandes firmas. Isso se concretiza pela ausência de atividades de planejamento formal, embora o proprietário tenha uma visão estratégica não declarada de sua firma. E quanto ao perfil do proprietário da firma se verifica que é um estrategista que corre mais riscos do que um administrador gestor que procura aplicar estratégia minimizando os riscos.

Quanto às relações estratégicas entre as firmas, verificou-se que a forte concorrência do setor é algo que não permite uma relação positiva, sendo em alguns casos, a concorrência torna-se prejudicial e antiética. Veja-se pelo comentário do entrevistado: “são poucas firmas que se aliam e que trabalham juntos, a concorrência é trajada pela desunião”.

Ainda sobre a abordagem supracitada, as análises demonstraram que as firmas desse setor estão ligadas por uma relação mais voltada para a competição e, em algumas vezes, de forma desleal, do que pela colaboração entre elas. A falta de colaboração entre as firmas é algo que ficou claro na análise e as firmas buscam competir de formas desleais

levando a problemas, como: a falta de credibilidade por parte dos clientes, que acabam formando uma opinião negativa e generalizada sobre as oficinas mecânicas.

As necessidades dos clientes que buscam oficinas mecânicas são diversas: para montagem de som, revisões, consertos, ajustes, entre outros. Foi verificado que existem firmas do segmento que oferecem todos estes serviços, mas não indicam outras firmas para seus clientes, fazendo-o unicamente quando não possuem serviços para atender as demandas dos clientes.

### 3.3 Análise da estrutura de mercado das firmas

O gerenciamento e o processo de atualização de novas tecnologias é algo que vem impactando positiva e negativamente as firmas do setor. Questões como informatizações são positivas desde que a firma tenha possibilidade e recursos para essa atualização, uma vez que o mercado, constantemente, lança modelos de novos veículos com mais características tecnológicas, forçando clientes a se fidelizarem às concessionárias, dificultando assim a ação de outras firmas do setor. Conforme trata o entrevistado: “Anualmente, se eu fosse realizar atualização eu teria de quinze a vinte mil de aparelhos, isso sem falar que eles vão ficando obsoletos”.

Com relação aos novos entrantes no mercado, firmas que já estão atuando procuram observá-los de forma cautelosa, já que esses podem ser uma ameaça em termos de concorrência. Complementa o entrevistado: “as firmas que estão entrando podem ser uma ameaça, nunca olho com os olhos ruins, mas sim de forma curiosa para identificar as ações da nova firma”.

As firmas do setor não contam com auxílios diretos do governo, com as ações do governo de variações das taxas, aplicação de impostos, ou seja, com o movimento do governo para aquecer ou desacelerar a economia, os resultados da oficina não são positivos. Como é possível observar o que comentou o entrevistado: “O governo só nos prejudica, nos prejudica quando abaixa o IPI, quando abaixa ou sobe os juros, com esta ação o governo gera uma série de desemprego, lucro para os bancos e a população se endivida com a facilidade de crédito e de aquisição de novos veículos”.

No mercado poucas firmas do setor investem em propaganda e publicidade. As que optam por divulgar procuram focar em seu público alvo, dependendo do perfil de clientes que se procura de clientes as mídias são diferentes.

Na relação das firmas do setor com fornecedores, esta deveria ser de forma cooperativa e positiva, uma vez que, em virtude do avanço tecnológico, alguns fornecedores passam a restringir sua oferta de determinados materiais e serviços, levando a uma dependência do setor referido. Fornecedores como retificadoras e certas marcas de veículos se utilizam dessa prática como forma de conseguir vantagem e manter o cliente.

A estrutura de mercado, em que as firmas estão inseridas, é muito competitivo e desleal, as influências tecnológicas

representam uma das principais ameaças, pois como já citado acima, firmas que possuem essas tecnologias se aproveitam disso como uma vantagem, dificultando a atuação das outras oficinas mecânicas, de modo especial, das mais informais e com menos recursos.

Devido aos avanços tecnológicos, as montadoras estão criando barreiras e limitando o acesso a programas e softwares, em especial, para veículos de nova linha fazendo com que as oficinas mecânicas fiquem em desvantagem, e tenham que investir recursos para conseguir acesso, contudo as firmas que conseguem se adaptar ou possuem recursos veem isso como uma vantagem decorrente das demais. Ainda assim, quando um recurso tecnológico de tal nível chega ao mercado se notou que, primeiramente, o acesso é de concessionárias, e ainda, essas firmas prestam os mesmos serviços das oficinas mecânicas, mesmo sendo secundários.

Um dos pontos fortes é a forma que a firma se especializa e foca em um dos diversos segmentos de serviços que este setor possui. As firmas que conseguem se especializar de tal forma que o mercado as identifique como diferenciais conseguem atrair clientes com maior potencial, por meio de ações espontâneas e indicações de outros clientes e concorrentes.

#### 4 Conclusão

Em análise ao objetivo deste artigo se verifica que a estrutura de mercado das firmas de oficinas mecânicas de Foz do Iguaçu é competitiva, e não existe uma relação de conluio. As firmas que estão neste ambiente competitivo encontram diversas dificuldades em termos de incentivos de órgãos públicos, seja na formação ou em incentivos. Embora o proprietário, entrevistado da firma estudada, tenha demonstrado conhecimento de seus concorrentes, é difícil de definir quais são seus competidores diretos, pois a firma oferece diversos tipos de serviços, sendo concorrentes com firmas como funilarias, especializadas em escapamentos, e até mesmo concessionárias.

A principal fonte que garante a dificuldade de adaptação e que força negativamente a estrutura de mercado das firmas, que estão no setor é o fator tecnológico. A tecnologia e o avanço nos novos modelos de veículos que surgem garantem para as firmas uma dificuldade de atualização em detrimento aos altos custos. Ademais, apenas as firmas que tenham recursos financeiros e possibilidade de atualização constante conseguem reter a maior quantidade de demanda do mercado. Outro ponto relatado se referiu às políticas intervencionistas do governo para controlar a economia e fomentar o consumo, como a redução de impostos. A redução de impostos favorece a compra de novos bens, diminuindo as demandas das oficinas mecânicas.

Uma forma para garantir melhor sobrevivência das firmas é estudar uma possível competição entre estas, ou seja, competir e colaborar, sendo uma proposição para pesquisas futuras. Demais pesquisas podem corroborar com este estudo delineando de forma quantitativa o que, neste momento, foi

apresentado de forma aprofundada por meio de entrevista sob a percepção de um proprietário. Os achados deste artigo corroboram ainda com dois pontos: primeiramente, fornece uma relação de artigos acerca da inserção da percepção estratégica no Paradigma ECD e, secundariamente, propõe uma forma para incitar pesquisas futuras sobre o segmento de oficinas mecânicas na ótica do Paradigma ECD considerando outras vertentes teóricas de conduta e estrutura de mercado.

#### Referências

- ANSOFF, H. I. *A Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BAIN, J.S. Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940". *Quarterly J. Economics*, p.293-324, 1951.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, WS. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2007.
- BROWN, J. H. Structure-conduct-performance: a comment on blaug's "is competition such a good thing? Static efficiency versus dynamic efficiency". *Review Ind. Org.*, v.21, p.103-105, 2002.
- BULGACOV, S. et al. *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO JUNIOR, N.S. *Lucratividade e desempenho industrial: uma apreciação Empírica de duas abordagens teóricas*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- CERVO, L.A.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERTO, S.C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias*. São Paulo: Pearson, 2009.
- COSTA, F.; GARCIA, P.M.; Concentração de mercado e desempenho das indústrias brasileiras de papel e celulose - recorrendo à modelagem de Fleuriet para analisar o paradigma ECD. *RCO*, v.3, n.6, p.143-163, 2009.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. São Paulo: Artmed, 2010.
- FOLHA *Officinas Mecânicas criam filiais e aumentam o número de empregados* <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1159824-officinas-mecanicas-criam-filiais-e-aumentam-numero-de-empregados.shtml>> acesso em: 30 jun. 2018.
- GONZÁLEZ-FIDALGO, E.; VENTURA-VICTORIA, J. How much do strategic groups matter?, *Rev Ind. Org.*, v.21, p.55-71, 2002.
- LIMA, M. C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J. *The economics of business strategy*. Prentice Hall: 2004.
- LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.; GODDARD, J. *Industrial organization: competition, strategy, policy*. Prentice Hall: 2005.
- LOPES, H.C. O Setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um estudo a partir do modelo estrutura-conduta-desempenho. *Revista de Economia*, 2014.
- MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MULLER, D. C.; RAUNIG, B. Heterogeneities within industries and structure-performance models, *Rev Ind. Org.*, v.15, p.303-320, 1999.
- NEVES, J.F. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA-USP, 1996.
- PANAGIOTOU, G. The impact of managerial cognitions on the

- structure-conduct-performance (SCP) paradigm. *Management Decision*, v.44 n.3 p.423-441, 2006.
- PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v.57, n.2, p.137-145, 1979.
- PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.A. *Competência essencial da corporação*. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio do curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- SCHMALENSEE, R. Industrial economics: an overview. *Economic J.*, v.98, p.643-681, 1988.
- SEBRAE. *Setor de oficinas mecânicas*. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/metal-mecanica/acesse/biblioteca/NT0012.pdf>> acesso em 30 jun. 2018.
- SHEN, T.Y. Handbook of industrial organization: a review. *Rev Ind. Organiz.*, p.301-311, 1991.
- SILVA, J. F.; MOTTA, P. C.; COSTA, L. S. V. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas, *ERA*, v.47, n.4, p.26-45, 2007.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WHITE, S.; LIU, X. Transition trajectories for market structure and firm strategy in China. *J. Management Studies*, v.38, n. 1, p. 103-124. 2001.
- YIN, K. R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.