

## Movimentos Competitivos no Canal de Distribuição: O Varejo de Autopeças

Rogério dos Santos CHAGAS (UFC)

Márcio Roberto Sousa CARNEIRO (UFC)

Jose Lindenberg Julião XAVIER FILHO (UFC)

Sandra Maria dos SANTOS (UFC)

Cláudia Buhamra Abreu ROMERO (UFC)

**Resumo:** O posicionamento das empresas frente a seus ambientes tem demonstrado inúmeras mudanças ao longo das últimas cinco décadas. Desta forma, é importante entender o comportamento das empresas nessa nova formatação de mercado. Neste sentido, este artigo analisa os movimentos competitivos nos canais de distribuição no segmento de reposição de autopeças. O principal objetivo é descrever os movimentos estratégicos implementados pelo varejo de autopeças no Brasil frente à nova realidade competitiva. Para a realização deste estudo, de caráter descritivo-exploratório, com a abordagem qualitativa, procedeu-se um levantamento bibliográfico e documental, onde se busca responder a pergunta norteadora da pesquisa: Quais os movimentos estratégicos implementadas pelo varejo de autopeças para retomar a competitividade? Por conclusão apresenta-se dois movimentos competitivos: Integração vertical ascendente (formação de rede) e integração vertical descendente, migração para centro automotivo de serviços.

**Palavras-Chave:** Varejo; Canal de Distribuição, Competitividade; Autopeças; Integração.

### 1 INTRODUÇÃO

O posicionamento das empresas frente a seus ambientes tem demonstrado inúmeras mudanças ao longo das últimas cinco décadas. Tais mudanças indicam dois importantes movimentos: A facilidade de acesso aos produtos e a informação, que tornou-se fator primordial de consumo, e a concorrência entre as empresas que atingiu patamar nunca antes visualizado.

Desta forma, é importante entender o comportamento das empresas nessa nova formatação de mercado, na qual a economia apresenta-se ainda mais dinâmica e com potenciais fatores competitivos, dentre eles a administração estratégica da cadeia de suprimentos e a relação entre competição e cooperação entre empresas para melhorar sua relação competitiva com o setor, numa visão mais holística do segmento econômico.

Essa nova forma de enxergar a competição transforma as relações entre empresas de um olhar apenas competitivo, lembrando a competição típica sobre a qual versa a microeconomia, para uma visão mais abrangente que, dentre outras afirmativas, assevera que em muitos casos é melhor cooperar com poucos para competir com muitos com mais força do que competir com todos com pequena força concorrencial.

Com base nesse aspecto o presente artigo analisa uma formação de rede de autopeças de âmbito nacional, voltando a atenção para o motivo que leva as empresas adentrarem nessa estrutura de cooperação-competição e quais os impactos em seus negócios. Sabe-se por uma simples revisão da literatura pertinente que as parcerias entre empresas faz parte das decisões estratégicas do ambiente corporativo, não só de pequenas e médias empresas, movidas pelo intento em permanecerem “vivas” em seus mercados, mas também por grandes corporações que tem motivos diversos para manter um relacionamento com seus pares, com seus competidores.

Diversos motivos podem ser elencados para uma formação de rede, quer seja a busca pelo aumento da competitividade via algum fator de mercado, como o preço, ou por compartilhamento de competências e capacidades essenciais, o fato é que as companhias não

mais se vêem como competidoras apenas, mas sim como agentes imersos num ambiente legal, social, político e econômico que demanda características não dominadas pelas empresas, favorecendo assim as relações entre elas.

Estudos modernos têm sido desenvolvidos sob o prisma da visão relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006; MIGUEL; BRITO, 2009), demonstrando que empresas que se relacionam cooperativamente possuem maiores possibilidades de auferirem melhores desempenhos.

Neste sentido, este artigo analisa os movimentos implementados pelas empresas participantes de uma rede nacional de empresas varejistas de pequeno e médio porte, fundada em 1998 com o nome *Rede Âncora de Autopeças*, com a missão de dotar de maior competitividade, no fator preço, as empresas participantes, dado que comércio varejista de autopeças acumulou perda de mercado da ordem de 20% (IBGE, 2006) entre os anos de 1996 e 2003, frente a um crescimento na participação do atacadista/distribuidor da ordem de 34% no mesmo período (IBGE, 2006). Este dado representa um fato que vem ocorrendo no Brasil nos últimos cinco anos, pelo menos de forma mais intensa: A quebra do canal de distribuição pelo atacadista/distribuidor. Sendo o principal fornecedor do varejo, o atacado/distribuidor ao quebrar o canal compromete a longevidade do varejo, o forçando a reagir e dando origem então a movimentos cooperativos, representados aqui pela formação da *Rede Âncora de Autopeças*.

O principal objetivo deste trabalho é descrever os movimentos estratégicos implementados pelo varejo de autopeças no Brasil frente à nova realidade competitiva. Para a realização deste estudo, de caráter descritivo-exploratório, com a abordagem qualitativa, procedeu-se um levantamento bibliográfico e documental, onde se busca responder a pergunta norteadora da pesquisa: Quais os movimentos estratégicos implementados pelo varejo de autopeças para retomar a competitividade? Na seção 2 deste artigo, conceitua-se cadeia de suprimento e canal de distribuição, demonstrando a importância estratégica destes campos. Em seguida discorre-se sobre a metodologia. Na seção 4 discute-se as decisões de integração vertical e caracteriza-se o estudo da *Rede Âncora de Autopeças*. Por fim, demonstra-se os movimentos competitivos implementados por este segmento econômico.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste tópico serão discutidos conceitos relacionados à cadeia de suprimentos, canal de distribuição e decisões de integração no canal de distribuição.

### 2.1 CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimento é formada por um conjunto de organizações e operações ligadas sequencialmente, desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor final, com a finalidade de desenvolver novos produtos e disponibilizá-los ao mercado (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; FLEURY, 2000). Cada empresa envolvida nessa cadeia desenvolve processos gerenciais que perpassam suas áreas funcionais buscando construir parcerias comerciais com seus clientes. Dentro desse contexto, a estruturação e a implantação de estratégias se fazem necessárias para alinhar operacionalmente os elementos que compõem a cadeia de suprimentos.

Para as empresas esse alinhamento permitirá concentrar seus esforços nas atividades que melhor desempenham, diferenciando-se positivamente dos seus concorrentes, e adquirindo externamente produtos e serviços que não estejam dentro de sua *core competence*. Dessa forma, Novaes (2004) e Fleury (2000) afirmam que na cadeia de suprimentos não somente insumos e matérias primas são adquiridos de várias outras empresas, como também serviços de várias espécies: alimentação de empregados, armazenagem, transporte de produtos e distribuição.

Barratt (2004) aponta ainda como grandes vantagens da colaboração na cadeia de suprimentos a redução dos riscos e a eliminação de trabalhos duplicados. A colaboração destaca-se ainda pelo fato de que a satisfação do consumidor final deve ser vista como de responsabilidade de todos os elementos que compõem a cadeia. E para que se alcance a satisfação com sucesso, faz-se necessário que a partir do momento em que o consumidor final efetiva a compra, ocorra o imediato compartilhamento de informações entre todos os participantes da cadeia de suprimentos (FLEURY, 2000).

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos, observada de forma estratégica e em constante mudança, mostra que a sua sincronização depende da acuidade da informação advinda do consumidor final em direção ao produtor.

Para Di Serio, Sampaio e Pereira (2006), têm-se identificado recentemente duas tendências em cadeia de suprimentos: a primeira denominada escalonamento, se relaciona com a tendência de se diminuir ao máximo possível a quantidade de fornecedores. A segunda tendência refere-se ao reconhecimento de que competidores estão cada vez mais interdependentes.

Ainda de acordo com Di Serio, Sampaio e Pereira (2006, p. 4-5), a moderna gestão de cadeia de suprimentos perpassa pelos seguintes preceitos: (1) A competição ocorre entre as redes de negócio e não mais entre as empresas; (2) Os níveis de verticalização, horizontalização e conseqüente terceirização dependem do mercado e, tecnologicamente, da velocidade evolutiva da indústria; (3) As vantagens competitivas são temporárias e as competências essenciais necessitam evoluir em função da dinâmica do mercado; (4) É primordial identificar os elos fortes e fracos, níveis de poder, integração e interconexão entre os mesmos; (5) Buscar sincronização e conectividade entre os elos da cadeia o que pode minimizar o efeito chicote e, portanto melhorar a qualidade do planejamento do mercado, reduzir estoques e aumentar o giro. (6) É necessário gerar valor para o cliente em termos de produto e serviços.

## **2.2 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Um dos elementos que compõem a cadeia de suprimentos é o canal de distribuição, cuja finalidade pode ser analisada por dois diferentes aspectos: pela visão dos profissionais de marketing e vendas, os quais focalizam os aspectos mais ligados à comercialização dos produtos e a realização dos serviços a ele associados; e pela visão dos especialistas em logística que visualizam os processos operacionais e de controle necessários a movimentação dos produtos da fábrica até o ponto em que a mercadoria é entregue ao consumidor (NOVAES, 2004).

Para Coughlan et al (2002, p. 20) o canal de distribuição é definido como sendo formado por “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

O canal de distribuição deve funcionar com foco no consumidor e, para isso, deve ter a flexibilidade necessária para se adaptar em função das variações de demanda. Além disso, deve ser visto não apenas como uma estrutura montada para escoar os produtos, mas como um sistema complexo marcado pelo relacionamento entre o fabricante, seus intermediários e consumidores finais (ALMEIDA, 1999).

Segundo Fleury (2000), os diversos elementos que formam o canal de distribuição podem ser classificados em dois grupos: membros primários e membros especializados. Membros primários são as organizações que tem participação direta, assumindo inteira responsabilidade pela posse dos produtos, e incluem fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejista. Membros secundários são os que participam indiretamente, realizando serviços aos membros primários. Cada membro do canal, independente de sua classificação, depende dos demais para realizar eficientemente suas atividades.

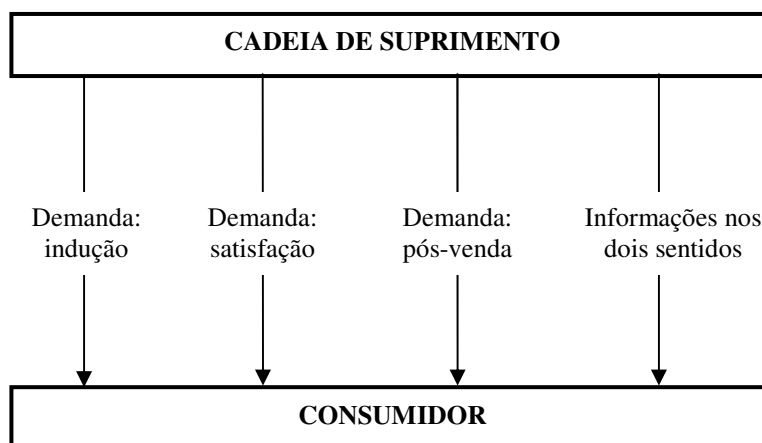
Todos esses elementos que compõem o canal de distribuição são responsáveis em disponibilizar o produto para o consumidor final, sendo que cada organização, em função de sua estratégia competitiva, define a melhor estrutura a ser utilizada, conferindo assim vantagem competitiva (SKINNER, 1969).

Novaes (2004) e Ballou (1993) afirmam que a escolha do canal ou canais de distribuição, juntamente com os serviços a ele associado, necessitam de estudos criteriosos sobre o impacto as operações logísticas. Pois, a estrutura para distribuição física decorrente do canal escolhido por uma empresa é de difícil alteração, mantendo-se inalterada por um longo período de tempo em virtude do envolvimento de outras empresas e contratos comerciais.

De acordo com Novaes (2004), no processo de distribuição dos produtos desde a fábrica, até o consumidor final, podem ocorrer diversas situações, formando os canais típicos de comercialização. As principais estruturas de canais de distribuição existentes são as seguintes: (1) O fabricante fornece diretamente para as lojas de varejo; (2) O fabricante abastece seus próprios centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo; (3) O fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas; (4) O fabricante abastece os depósitos do atacadista ou distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas; (5) O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo; e (6) O fabricante entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de *courier* (vendas pela internet, telefone, fax, catálogos).

Para Fleury (2000), Coughlan et al.(2002) e Novaes (2004), os objetivos a serem alcançados pelos canais independem da estrutura escolhida, cada empresa os define com base na sua estratégia competitiva e na estrutura geral da cadeia de suprimento. Sendo possível identificar alguns objetivos gerais que estão presentes na maioria dos canais de distribuição. Tais como: garantir a rápida disponibilidade dos produtos nos seguimentos do mercado identificado como prioritário; intensificar ao máximo o potencial de venda dos produtos ofertados; buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição; garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimentos; garantir um fluxo de informações rápido e eficiente entre os elementos participantes; e por fim, buscar de forma integrada e permanente a redução de custos.

Os canais de distribuição, dentro da moderna visão de gestão da cadeia de suprimentos, apresentam ainda quatro funções básicas, conforme apresentado na Figura 1: (1) indução da demanda, para garantir a procura pelos produtos; (2) satisfação da demanda, visando atender ao desejo dos clientes pela posse dos bens; (3) os serviços de pós-venda; e por fim (4) a troca de informações ao longo da cadeia (NOVAES, 2004).



**Figura 1:** Funções dos canais de distribuição  
Fonte: NOVAES (2004, p. 114)

Dessa forma, ao longo dos últimos anos as empresas tem se preocupado com a forma na qual estruturam seus canais de distribuição em decorrência do ambiente cada vez mais competitivo, da exigência de maior atenção por parte dos consumidores, dos avanços tecnológicos, do aumento da demanda por diversificação de produtos e pela necessidade de uma de uma distribuição física mais ágil e confiável.

### 2.3 DECISÕES DE INTEGRAÇÃO

Entendendo estratégia como Eisenhardt (1999) coloca, ou seja, como uma tomada de decisão, percebe-se que o núcleo desta perspectiva está no reconhecimento de que estratégia combina as duas perguntas – *Onde?* e *Como?* – que culminam na criação de um fluxo contínuo de vantagens competitivas temporárias e mutantes (EISENHARDT, 1999), favorecendo a continuidade da organização num ambiente competitivo e descontínuo.

Dentre tais decisões, de forma mais objetiva e, deste modo, limitando as possibilidades, tem-se como decisões estratégicas de crescimento, ou reações à movimentos estratégicos (PORTER, 2004), as descritas por Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo: (1) Crescimento interno da capacidade; (2) integrar-se horizontalmente; (3) integrar-se verticalmente e (4) formar alianças estratégicas ou redes de negócios.

A estratégia de crescimento interno da capacidade, item (1), é caracterizada por investimentos em produção, ou seja, em aumento de produção, decorrente de escolhas de segmentação de mercado ou de diversificação de mercado.

As decisões representadas pelos tópicos (2) e (3) podem se subdividir em “relacionadas” e “não relacionadas”, fazendo referência ao conjunto de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) ou complementares das escolhas estratégicas, reconhecendo tais competências como sendo a capacidade de formar produtos orientados para o futuro dos mercados. Assim, é “relacionada” aquela que mantém um bloco de competências essenciais e/ou complementares semelhantes e “não relacionada” aquela que não possui competências essenciais e/ou complementares semelhantes (PORTER, 2004; BESANKO et al, 2006).

Já as decisões representadas pelo tópico (4) referem-se a movimentos cooperativos interorganizacionais, que, de acordo com Lorange e Roos (1996, p. 18), “[...] são empreendimentos cooperativos entre empresas que podem assumir diferentes graus de integração ao longo de uma reta em que num dos extremos se encontram os mercados e no outro extremo as hierarquias”.

É importante entender como se dá a integração vertical, fruto da pesquisa deste artigo. De acordo com Barney e Clark (2007), a fronteira da empresa com o mercado é definida pelo



conjunto de recursos e capacidades que possui (controla) e que pode lhe proporcionar vantagem competitiva. Assim, numa expansão da abordagem proposta por Wernerfelt (1984) aplicada ao processo de integração vertical, a empresa que possuir todos os recursos e capacidades para atuar em todos os elos da cadeia de suprimentos poderia se integrar totalmente.

Como uma situação possível, porém, pouco provável, as empresas possuem recursos e capacidades que limitam sua participação competitiva na cadeia de suprimentos. Barney e Clark (2007) elencam como fatores limitantes, do ponto de vista de custo ao desenvolvimento dos recursos e capacidades, a variável “contexto histórico”, “processo de aprendizagem”, “complexidade social” e “ambigüidade causal”. Tais autores defendem que o processo de desenvolvimento sem que se considerem tais variáveis tornar-se-á custoso e seus benefícios não são claros do ponto de vista de retorno do investimento. Na verdade, o que Barney e Clark (2007) querem dizer com isso é que os fatores de limitação do desenvolvimento devem considerar que recursos e capacidades têm um contexto de criação que leva em consideração o momento onde foram desenvolvidas e onde são mantidas.

Para Porter (2004) a integração vertical proporciona alguns benefícios, tais como (1) Economias de escala e custo; (2) Aprofundamento na tecnologia; (3) Assegurar oferta e/ou demanda; (4) Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; (5) Maior habilidade em efetuar a diversificação; (6) Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; (7) A entrada em um novo negócio com retornos mais altos; (8) Defesa contra o fechamento; (9) Maior alavancagem operacional entre outros. Conclui Porter (2004, p. 318) que “as economias da integração são a parte mais importante da análise da integração vertical”.

Dessa forma, as estratégias de crescimento descritas anteriormente podem ser aplicadas em diferentes ambientes competitivos, sob o prisma de manter ou aumentar a participação da empresa no mercado.

As estratégias de crescimento possuem diversas fontes, ou seja, a depender do planejamento estratégico elas, as estratégias, podem ter caráter de expansão ou de continuidade. De expansão se a empresa opera no mercado em constante crescimento, medido por indicadores como lucro, *market-share* entre outros (SANTOS, 2008), assim, pretende com a estratégia permanecer com este crescimento. Já a de continuidade remete ao fato de que para manter uma participação ou uma lucratividade em um mercado que cresce sistematicamente é necessário crescer em participação ou em lucratividade para manter a mesma posição no mercado.

Este último caso, de continuidade, é percebido quando empresas ameaçadas de redução de fatia de mercado juntam-se para ganhar alguma vantagem competitiva na forma de redes de negócios (DYER; SINGH, 1998; AMALDOSS; MEYER; RAPOPORT, 2000; KNOPPEN; CHRISTIAANSE, 2007; GULATI; NICKERSON, 2008), entendida como “a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência” (VERSCHOORE, 2004, p. 45). É o caso das redes de negócio, onde empresas com alguma desvantagem competitiva individual buscam essa vantagem na união de várias empresas. Esse fato é visto em algumas cadeias de suprimentos, como nos estudos de Mañas e Pacanham (2004) referente ao segmento de varejo de material de construção e Livato et al. (2008) no segmento supermercadista, além de estudos que demonstram por que as redes de cooperação falham, como os de Wegner e Padula (2008).

### 3 METODOLOGIA

A pergunta que norteou esta pesquisa foi: Quais os movimentos implementados pelo varejo de autopeças para retomar a competitividade? O principal objetivo é descrever os

movimentos implementados pelo varejo de autopeças no Brasil frente a nova realidade competitiva, representada pela inclusão de novas canais de distribuição no segmento.

Diante deste problema, esta pesquisa se caracteriza como descritiva-exploratória, dado que expõe características de determinado fenômeno bem como explora aspectos emergentes (THEÓFILO; MARTINS, 2009).

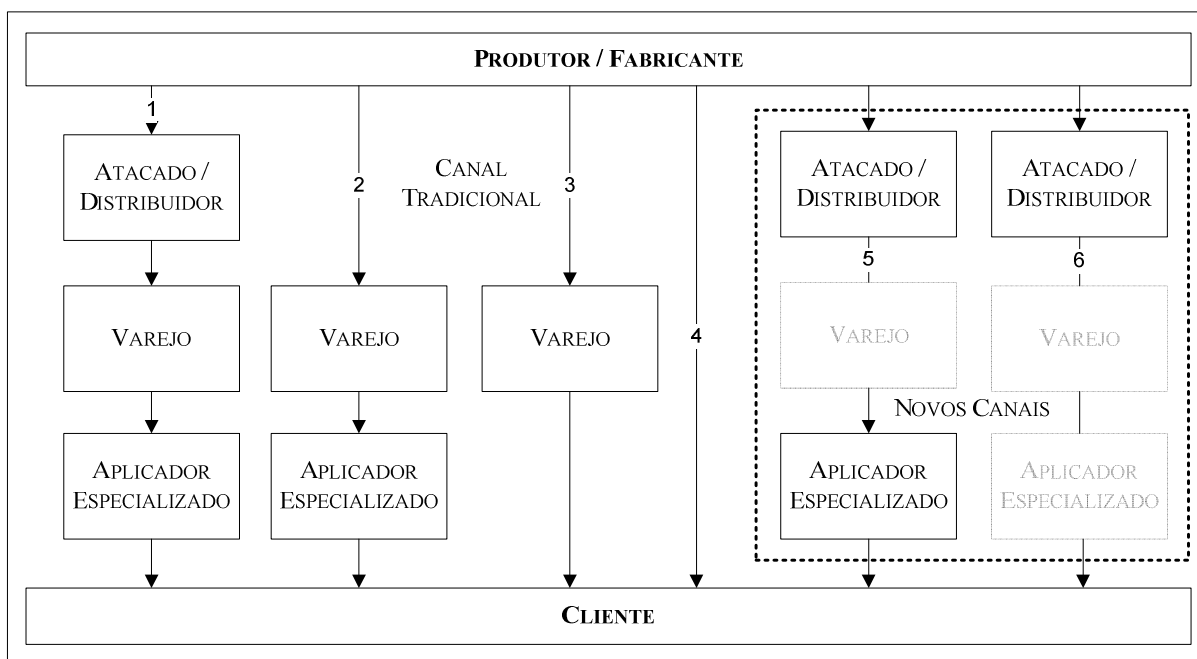
Quanto à fonte de dados, utilizaram-se dados eminentemente secundários, consultados de publicações científicas (artigos), de entidades de pesquisas (IBGE; SEBRAE) e jornal especializado (JORNAUTO), realizando, assim, uma triangulação dos achados empíricos (GODOY, 2006).

Quanto a classificação da abordagem da pesquisa, foi abordado o problema de forma qualitativa, visto que, além dos dados, esta estratégia permite encará-lo de maneira mais adequada.

#### 4 MOVIMENTOS COMPETITIVOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Como descrito anteriormente, o canal de distribuição é, ao mesmo tempo, uma característica do mercado e uma fonte de vantagem competitiva (SKINNER, 1969).

Sendo assim, com base em Scavarda e Hamacher (2001), o canal de distribuição do segmento de autopeças pode ser descrito como demonstrado na figura 2.



**Figura 2:** Canais tradicionais e novos canais do segmento de reposição de autopeças.

**Fonte:** Adaptado de Scavarda e Hamacher (2001); SEBRAE (2004; 2008; 2009); Rede Âncora (2008); JORNAUTO (2009).

De acordo com a Figura 2 percebe-se que o canal do varejo estava presente em 75% dos canais de distribuição, pois estava presente nos canais numerados por 1, 2 e 3 (Figura 2), contudo, com a entrada da venda direta ao consumidor e a venda direta ao aplicador, ambas realizadas pelo atacadista/distribuidor (TOLEDO; BATISTA, 1996), a participação do varejo no canal de distribuição caiu para 50%, essa redução pode ser representada em volume de negociação na economia, indicada pelo IBGE em redução de mais de 20% no período de 1996 à 2003 (IBGE, 2006). É necessário informar que o elo “varejo” não apenas indica lojas de autopeças, mas também concessionárias de veículos, muito embora essa, a concessionária, tenha acesso direto à fábrica, dado as negociações de fornecimento para montagem dos veículos.

Quanto a concessionárias de veículos há um novo olhar. Como descreve o livro institucional da MAHLE METAL LEVE S/A (2000, p. 16-17):

Com a crise econômica de 1930, o crescimento do setor automobilístico no Brasil é bruscamente interrompido. Depois dos 53 mil veículos importados em 1929, os reflexos da quebra da Bolsa de Valores de New York no mercado cafeeiro do Brasil fizeram com que, em 1930, esse número despencasse para menos de 2 mil unidades.

Avançando na história nacional, encontra-se outro dado importante, indicado pela MAHLE METAL LEVE S/A (2000, p. 35), “[...] com a política industrial empreendida a partir de Juscelino Kubitschek, em 1956, a indústria automobilística toma impulso definitivo como pilar econômico do país”, logo, todo o setor automobilístico teve crescimento nesta época, inclusive o setor de serviços e o varejo de autopeças.

Atualmente, a indústria de autopeças no mundo está muito desenvolvida, tendo canais logísticos globais, tanto nos insumos quanto nos produtos acabados, sendo enviados para todo mundo, obrigando o lojista, seja atacado ou varejo (aqui incluindo também a concessionária de veículos), a rever suas ferramentas de gestão e o mercado alvo de seus esforços, pois o nível de estoque para atender a toda a demanda é elevadíssimo, o que torna onerosa a atividade pelo custo de oportunidade e manutenção dos estoques.

No ano de 2007, segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – SINDIPEÇAS, a indústria de autopeças faturou R\$ 68.283 milhões, sendo desse montante, 13,5% foi destinado ao mercado de reposição, ou seja, o mercado de reposição movimentou R\$ 9.218 milhões no ano de 2007. Ainda com dados da SINDIPEÇAS, o mercado de reposição deverá crescer próximo de 20% no ano de 2008, acompanhando o crescimento da produção de venda de automóveis.

Contudo, com a abertura do mercado para carros importados, o mercado fracionou-se na venda de veículos novos. Essa realidade, que inicialmente não afetava diretamente o mercado de varejo de autopeças, senão por ter um estoque mais diversificado, começa, então, a afetar. Vendo a repartição do mercado de veículos novos, as concessionárias enxergaram outro mercado por volta dos anos 1980 (MAHLE METAL LEVES/A, 2000; BALDAN, 2009): o da reparação.

Essa fase é de grande importância para o varejo independente de autopeças, representado aquelas lojas que comercializam produtos automotivos direcionados à reparação, mas que não são concessionárias. A partir desta fase, a concorrência na reparação inclui outro player: A concessionária. Contudo, a concessionária, que antes dessa fase já existia, mas tinha o foco na venda de veículos novos, intensifica uma competição em um novo canal, representado na Figura 2 pelo número 6 que, junto com o atacadista/distribuidor nas vendas diretas, afetam de sobremaneira o varejo (BALDAN, 2009).

Sendo assim a situação do varejo é construída nos seguintes termos: A evolução dos canais de distribuição não os inclui no trânsito da mercadoria, bem como os novos canais possuem uma vantagem de custo (BESANKO et al, 2006) que os torna sustentáveis.

Assim, dois movimentos podem ser identificados no canal de distribuição do varejo de autopeças para confrontar à dinamicidade que o segmento tem oferecido: A integração vertical para baixo e a cooperação interorganizacional, ambas descritas na Figura 3, um reforçando o outro.

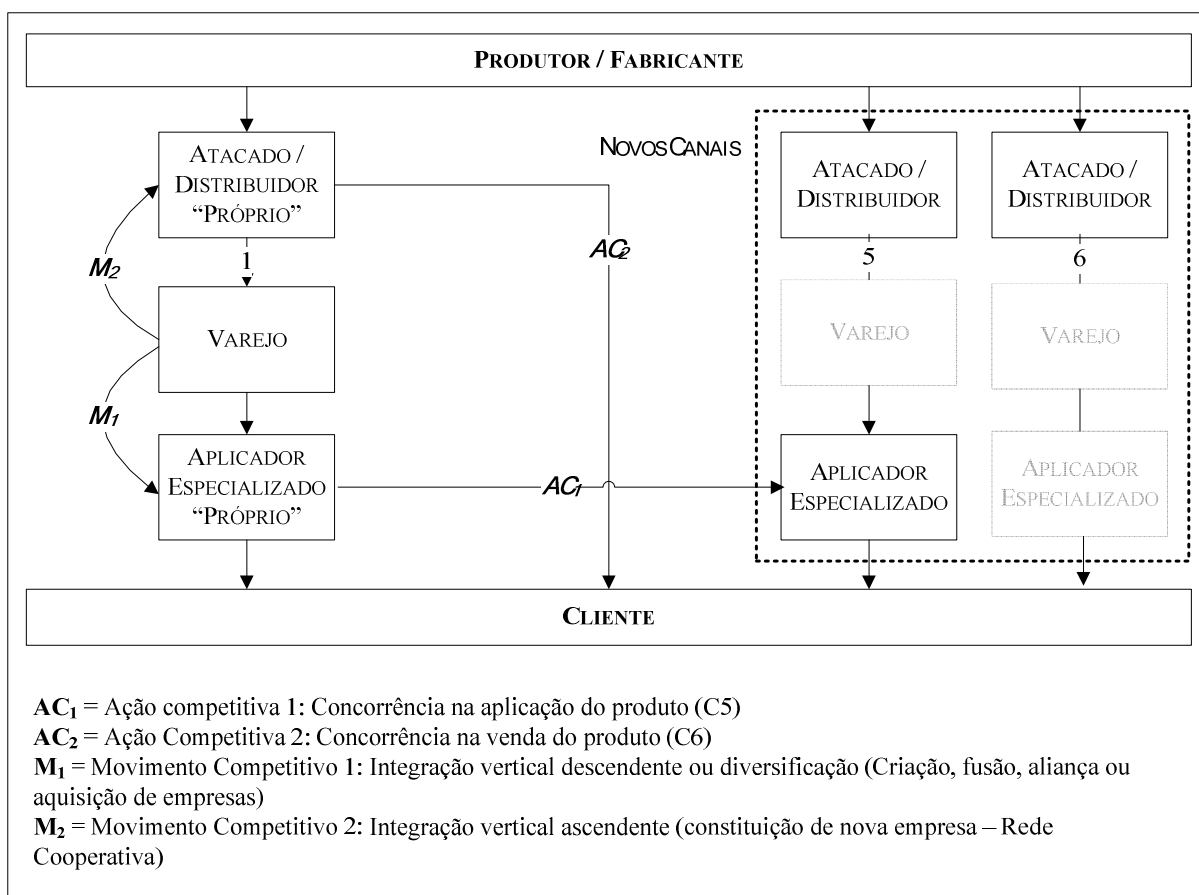
Como representação de integração vertical para baixo, como já indicava estudos do SEBRAE (1999), a tendência do segmento é a integralização do elo abaixo no canal de distribuição, por dois motivos: Maior contato com o cliente, por conseguinte, mais facilidade de retê-lo e maior agregação de valor à venda, dado que oferecerá o produto e o serviço.

Já na cooperação interorganizacional observa-se a tendência a formação de redes, a exemplo da Rede Âncora de Autopeças (JORNAUTO, 2009) e a ASEVAP – Associação



Sergipana dos Varejistas de Autopeças (GALINDO, 2007), onde mostram que a cooperação interorganizacional promove maior competitividade no fator preço em decorrência do maior poder de barganha junto ao fornecedor, assim, ao mesmo tempo em que se organiza em rede se integra para cima, ou a jusante, atuando como atacadista/distribuidor e tendo como clientes os participantes da rede (REDE ÂNCORA, 2008).

Esses dois movimentos, com reforço mútuo, podem ser visualizados na Figura 3, mostrando que com essa nova formatação, os varejistas que integram tais movimentos podem competir nos novos canais de distribuição.



**Figura 3:** Movimentos e ações competitivas no varejo e autopeças.

**Fonte:** Adaptado de Scavarda e Hamacher (2001); JORNAUTO (2009); SEBRAE (1999; 2004; 2008; 2009)

Identificados os movimentos, nos tópicos 3.1 e 3.2 pode-se discorrer um pouco mais sobre cada um.

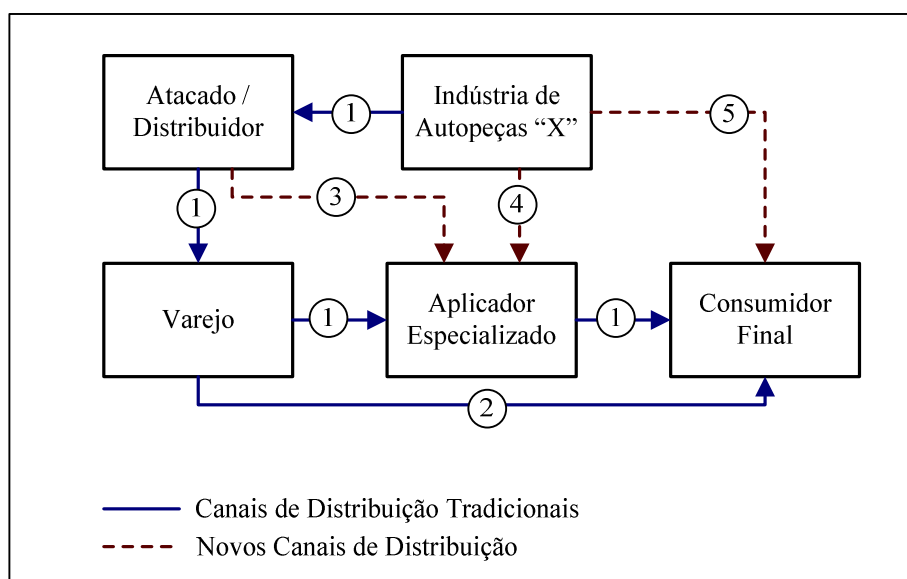
#### 4.1 REDE ÂNCORA DE AUTOPEÇAS

Este artigo explorará as escolhas estratégicas por parte de algumas empresas do segmento varejista de autopeças nacional, também conhecido como *Aftermarket* – mercado de reposição, por se unirem na formação de uma nova empresa (pessoa jurídica de direito privado) por nome de *Rede Âncora de Autopeças*, uma empresa de capital fechado no regime de constituição social do tipo “sociedade anônima”. Inspirada no modelo norte americano de rede (SINCOPEÇAS-SP, 2009), que visa redução de custo e melhorar a competição no fator preço, surge, em 21 de maio de 1998, a *Rede Âncora de Autopeças*.

Atualmente esta rede é a maior rede de distribuição de autopeças do país, contando com mais de 429 lojas em 12 estados brasileiros (SEBRAE, 2004). Seu funcionamento se equipara a uma central de compras ou a uma distribuidora de autopeças que, com um

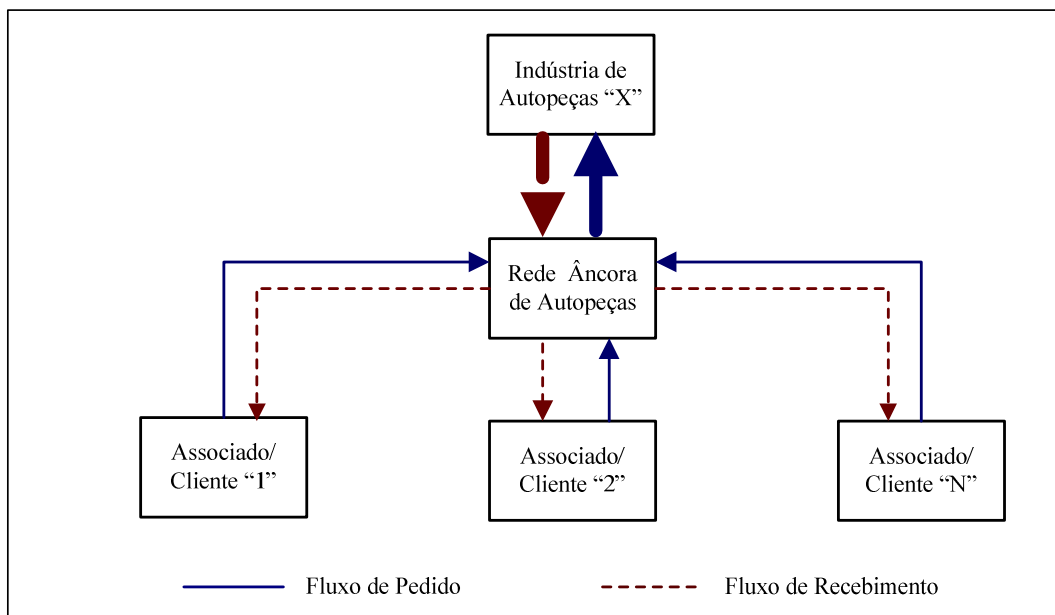
calendário determinado para compras por fornecedor, aglutina os pedidos de todos os seus associados (clientes) em um único pedido mensal, gerando o volume necessário para a redução no preço de aquisição, refletindo em mais de 10% no preço de venda (JORNAUTO, 2009).

O direcionamento para este movimento competitivo por parte dos varejistas de autopeças deu-se pela composição de novos canais de distribuição que os excluíram. Tais canais, como descritos na Figura 2 em linha pontilhada (fluxo 3, 4 e 5), têm forte apelo no fator preço e por ser uma estrutura de custo, despesa e que deve gerar lucro, a saída do varejo confere melhores margens aos elos que integram estes novos canais ou, na outra ponta, menor preço de venda ao consumidor final.



**Figura 4:** Canais de distribuição do segmento de autopeças (*Aftermarket*)  
**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2004, p. 15); Scavarda e Hamacher (2001, p. 205).

O funcionamento da *Rede Âncora de Autopeças* pode ser descrito na Figura 3, onde indica que o somatório dos pedidos dos associados é integralmente repassado para a indústria de autopeças “X”, bem como o recebimento do pedido é integralmente distribuído para os associados, indicando que não é mantido estoque na *Rede Âncora de Autopeças*.



**Figura 5:** Funcionamento da *Rede Âncora de Autopeças*.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Com este formato, o poder de barganha junto ao fornecedor é aumentado, o que potencialmente favorece a competição no fator preço (PORTER, 1979). Contudo, há de se perceber que a rede de cooperação formada tem caráter de integração vertical, ou crescimento vertical, dado que começa a desempenhar função de distribuidor/atacadista no canal de distribuição, por isso é reconhecida como uma rede de distribuição de autopeças. Deste modo, o comportamento estratégico da *Rede Âncora de Autopeças* é híbrido de rede de cooperação e integração vertical, nessa ordem, pois por rede de cooperação tem a união de empresas com fins comuns e a integração vertical determina a forma como a rede deliberou para chegar ao objetivo, a sua missão.

A distinção da empresa formada de seus concorrentes se dá, pois, por sua missão que, ao invés de ter por missão lucro e crescimento, por exemplo, tem por missão a redução do custo de aquisição das mercadorias dos seus clientes (sócios), favorecendo a competitividade no segmento de retalho (varejo).

Interessante incrementar esta discussão com as exigências de tal formato de integração para que a missão seja alcançada, para tanto, há de se formar uma unidade de produção eficiente (PORTER, 2004; BESANKO et al., 2006; BARNEY; CLARK, 2007) no elo integralizado, ou seja, permitir que o elo seja competitivo com a demanda do elo integralizador (varejo), estabelecendo uma escala mínima eficiente. Sendo assim, para que esse processo de integralização vertical da rede de negócio se torne competitivo, deverá demandar um volume de negociação tal que a distribuição própria (*Rede Âncora de Autopeças*) tenha condições de competir no mercado dela – distribuição/atacado, caso contrário torna-se mais atrativo adquirir mercadorias no elo da cadeia independente – distribuidor/atacado terceirizado (canal tradicional, descrito na Figura 2, nos fluxos 1 e 2).

Para Porter (2004, p. 316), “se o volume de produção for suficiente para obter as economias de escala disponíveis, o benefício mais comumente citado da integração vertical é a realização de economias, ou contenção de custos, nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e outras”, deste modo, o ponto chave é o volume de transação entre as empresas.

Obviamente que o processo de posicionamento via rede de negócios não apenas proporciona os benefícios de redução de custo, muito embora desponthem como os mais

importantes (PORTER, 2004), contudo, o foco deste artigo será a relação entre benefício e custo na administração de materiais, notadamente os estoques.

#### **4.2 INTEGRAÇÃO DESCENDENTE**

Estudos técnicos empreendidos por órgãos de apoio, como o SEBRAE, que já em 1999 indicava algumas tendências para o varejo de autopeças, bem como pesquisas acadêmicas, como o artigo de Pereira (1973), que já indicava a tendência ao aumento do nível de serviço no varejo de produtos.

Dentre tais tendências indicadas por tal estudo estava a migração para centro automotivo de serviços e a redução em 10% do número de lojas varejistas que não ofereciam serviços (SEBRAE, 1999, p. 7). Ora, então as autopeças teriam que ingressar em outro segmento, o de serviços, que outrora seria seu principal cliente. Descritos na Figura 3 e com base em estudos técnicos e científicos (SCAVARDA; HAMACHER, 2001; JORNAUTO (2009); SEBRAE 1999; 2004; 2008; 2009), esse movimento proporciona ganhos de competitividade, dado que possibilita competição nos novos canais de distribuição.

Contudo, movimentos no canal de distribuição para ter êxito em seus objetivos demandam recursos e capacidades distintas (BARNEY; CLARK, 2007). Ou seja, ser competitivo no elo “varejo” não garante que ao se integrar para baixo os varejistas serão também competitivos. Nem mesmo o movimento ascendente de redes garante tão êxito.

Por isso, alianças estratégicas podem ser implementadas para ingressar em um novo segmento já com competitividade (LORANGE; ROOS, 1996).

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competição no segmento de autopeças tem se intensificando nos últimos quinze anos (BALDAN, 2009), criando novos canais de distribuição e com novos players entrando no ambiente competitivo.

Diante deste novo ambiente as empresas atuantes devem se adaptar para competir. Foi descrito neste trabalho dois movimentos que o varejo de autopeças está implementando: a formação em rede e integração ascendente e a integração descendente sob a forma de centro automotivo de serviços.

É interessante verificar que mesmo depois de dez anos de um estudo técnico como a análise do SEBRAE (1999), onde tais tendências foram indicadas, continua ainda hoje sendo uma tendência, haja vista que nem todas as empresas ingressaram em formatos de rede e nem tampouco todas as empresas se integraram para baixo – descendentes.

Dentre as possíveis explicações estão a necessidade de diferentes canais de distribuição para diferentes tipos de clientes e o nível de concorrência que se apresenta em níveis diferentes a depender da localização.

Diante desses dados e dos movimentos identificados, percebe-se que, desde Skinner (1969), os canais de distribuição podem ser vantagens competitivas, e essa constatação fica evidente quando da inclusão de novos canais e o abalo da posição competitiva de empresas atuantes no setor, como o caso das empresas varejistas.

Desta forma, considera-se atingido o objetivo deste trabalho, que foi descrever os movimentos implementados pelo varejo de autopeças no Brasil frente a nova realidade competitiva, representada pela inclusão de novas canais de distribuição no segmento. Além disso explorou-se algumas causas para tais mudanças, tais como a abertura do mercado e a inclusão dos atacadistas/distribuidores, bem como das concessionárias, no ambiente de negócio.

Por fim, recomendam-se pesquisas futuras para identificar se tais movimentos trouxeram ganhos em competitividade para as empresas varejistas ou se foram paliativos para a competitividade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. M. P. de. Sistemas de Canais de Distribuição: Um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 1, n. 8, 1 Trim., 1999.
- AMALDOSS, W.; MEYER, R.J.; RAJU, J.S.; RAPOPORT, A. Collaborating to compete. *Marketing Science*, v. 19, n. 2, p. 105-126, 2000.
- BALDAN, J. C. Da água para o vinho. *Revista da Pellegrino*, n. 100, ano 16, Ago. 2009.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford, 2007.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BESANKO, D. et al. *A economia da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p 1-13, 1997.
- COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002
- DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M.; PEREIRA, S. F. *A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil*. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 23-27 Set, Salvador (BA), 2006.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, v. 27, p. 701-719, 2006.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management*, v. 23, n. 4, p. 660-674, 1998.
- EISENHARADT, K. M. Strategy as Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*. Spring, p. 65-72, 1999.
- FLEURY, P. F. Supply Chain Management. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; GALINDO, C. Autopeças montam entidade de classe para servir melhor: Associação estima que existam cerca de 250 autopeças no estado, sendo 150 só na grande Aracajú. **Jornal CIFORM Online**: Aracajú, 08 Set. 2007. Disponível em: <http://www.ciform.com.br/noticias/32354/AUTOPECAS+MONTAM+ENTIDADE+DE+CLASSE+PARA+SERVIR+MELHOR.html>>. Acesso em: 29 Nov. 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice and exchange performance. *Organizational Science*, v. 19, n. 5, Sept/Oct, p. 688-708, 2008.
- IBGE. *Brasil em Números*. v 14. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI), 2006.
- JORNAUTO – Jornal da Auto Peças. *Rede Âncora une interesses comuns*. Disponível On-line em <http://www.editorauto.com.br/161/ancora.html>, acesso em 12 de setembro de 2009, às 12h34min.



- KNOPPEN, D.; CHRISTIAANSE, E. Interorganizational adaptation in supply chains: A behavior perspective. *The International Journal of Logistics Management*, v 18, n. 2, p. 217-237, 2007.
- LIVATO, M. et al. *Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: Um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista*. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 6-10 Set, Rio de Janeiro (RJ), 2008.
- LORANGE, P. ROOS, J. *Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAHLE METAL LEVE S/A. *A História da Indústria de Autopeças no Brasil*. São Paulo: Tempo & Memória Metal Leve, 2000.
- MANÃS, A. V.; PACANHAM, M. N. Alianças Estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. *Revista Brasileira de Gestão e Negócio – FECAP*, n. 14, ano 6, p. 19-33, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. *A gestão da cadeia de suprimentos e sua conexão com a visão relacional da estratégia*. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 9-23 Set, São Paulo (SP), 2009.
- NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PEREIRA, L. C. B. Tendências e paradoxos do varejo no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 13, n. 3, p. 136-139, Jul./Set., 1973.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. 5 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 1979.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91, 1990.
- REDE ÂNCORA. Bem-vindo à maior rede de autopeças do Brasil. Disponível on-line em <<http://www.cndl.org.br/2008/eventos/50cncil/Apresenta%E7%E3o%20%C2ncora%20-%2050%AA%20conven%E7%E3o%20do%20CDL-ES.ppt>>, acesso em 29 de Nov. 2009.
- SANTOS, J. B. *Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial*. São Paulo, 2008. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 5, n. 2, Maio/Ago, 2001.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Análise de negócio: Comercialização de autopeças*. Vitória (ES): SEBRAE, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Análise do comércio varejista de autopeças de Salvador*. Salvador: SEBRAE/BA, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Autopeças: Relatório de Pesquisa*. Porto Alegre: SEBRAE, 2009.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Estudo de atividade empresarial: Contextualização sobre o comércio varejista de autopeças de Sergipe*. Aracaju: SEBRAE, 2008.
- SINCOPEÇAS – Sindicato do Comércio de Peças e Acessórios de Veículos. *Rede Âncora 10 anos e 500 lojas associadas*. Disponível On-line em <http://www.sincopecas.org.br/materias/print.asp?COD=1798>, acesso em 06 de setembro de 2009.

- SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, n. 69312, May-June, p. 5-14, 1969.
- TOLEDO; G. L.; BATISTA, R. N. Venda direta e varejo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (coords). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- VERSCOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. *Quando as redes falham*: Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 6-10 Set, Rio de Janeiro (RJ), 2008.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.