

A INFORMALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DE AUTOPEÇAS THE INFORMALITY AS A COMPETITIVE STRATEGY IN THE AUTO PARTS MARKET

*Marcelo Silva Ângelo Ferreira**

*Henrique Cordeiro Martins***

*Alex Moreira****

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as estratégias competitivas adotadas pelas indústrias do setor de autopeças e sua eficácia no plano da competição com as empresas praticantes de informalidade. A metodologia utilizada foi uma pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, que envolveu 22 empresas do setor de autopeças situadas no Estado de Minas Gerais. Os principais resultados, respeitando-se as diferenças entre os segmentos de reposição e não reposição de peças, apontam para a confirmação da presença da informalidade no segmento de autopeças no Estado de Minas Gerais, sendo o subfaturamento, a falsificação e o roubo de peças as práticas mais comuns e as empresas do segmento de peças para reposição as mais afetadas pelo fenômeno. Constatou-se, também, que as causas da informalidade estão relacionadas, principalmente, ao mercado de produtos e ao mercado de trabalho. Quanto à prática da informalidade no mercado de autopeças, pode-se dizer que ela está relacionada, sobretudo, à nova dinâmica de concorrência no mercado, à baixa qualidade das peças e à redução de preços. Outra constatação, nas empresas pesquisadas, é que estratégias de preços e rentabilidade e de produção e marketing foram alteradas para que elas pudessem competir com as empresas praticantes da informalidade. Observou-se que aquelas empresas adotam estratégias genéricas para competir com o mercado informal, sendo o desenvolvimento de novos produtos e o de programas de suporte os recursos estratégicos mais citados. Por fim, pode-se dizer que as estratégias utilizadas são eficazes, uma vez que as empresas pesquisadas desenvolveram controles específicos para a medição de resultados, embora tais resultados não sejam divulgados entre as empresas parceiras do mesmo segmento.

Palavras-chave: Estratégia. Informalidade. Formalidade. Competitividade. Concorrência

Manuscript first received / Recebido em: 20/09/2012 Manuscript accepted/Aprovado em: 20/12/2012

* Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC (1995), Pós Graduação em Administração Financeira (Fundação Dom Cabral), MBA em Administração Financeira com ênfase em Mercado de Capitais (IBMEC), Pós Graduação em Ciências Políticas (UEMG/ADESG), Mestrado em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD (2008) e Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC. Atualmente é gerente de inteligência de mercado e Pricing - Alesat Combustíveis. marcelo.angelo@ale.com.br

** Doutor em Administração pela UFMG, com estágio sânduíche na Birmingham School, Inglaterra. Mestre em Engenharia de Produção pela UFMG. MBA Executivo em Finanças e Mercado de Capitais pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais-IBMEC. Bacharel em Administração de Empresas e em Ciências pelos Centros Universitários Newton Paiva e Izabela Hendrix. Atualmente é professor titular do programa de doutorado e mestrado acadêmico da Universidade FUMEC. henrique.martins@fumec.br

***Doutor em Ciências Sociais: Sociologia pela PUC São Paulo (2009), é também Mestre em Administração: Tecnologias da Informação pela Fundação João Pinheiro (2000), Especialista em Educação pela UEMG (1990) e Bacharel Licenciado pela PUC Minas (1989). Atualmente atua como docente dos Programas Strito Sensu e graduação na Universidade FUMEC. É Professor Adjunto IV da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pesquisador do Instituto de Tecnologia Aplicada, FAPEMIG e Consultor "Ad Hoc" da FAPEMA - Fundação de Amparo a Pesquisa do Maranhão e Revista BBR - Brazilian Business Review. alex.moreira@fumec.br

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the competitive strategies adopted by the auto parts industry and prove their effectiveness in the competition plan with the companies practicing informality. The methodology used was a quantitative research, of survey kind, which involved twenty two companies from the automotive parts sector in Minas Gerais State. The main results respecting the differences between the segments of the replacement and non-replacement of parts, confirm the presence of informality in the automotive parts segment in Minas Gerais State, in which under-billing, falsification and theft of parts are the most common informalities and the parts replacement segment is considered the most affected by this phenomenon. It has also been confirmed that the causes of informality are related, principally, to the product and labor markets. Concerning the practice of informality in the auto parts industry, it can be said that it is related, mainly, to a new competition dynamic in the market, low quality parts and prices. Another factor that was confirmed, in the companies researched, was that pricing and profitability strategies, as well as production and marketing strategies were altered, so that they could compete with the companies practicing informality. It was observed that those companies adopt generic strategies to compete with the companies practicing informality, in a way that the development of new products and support programs are the strategic resources most cited. Therefore, we could say that the strategies used are efficient, once the researched companies developed specific controls for result measurement, even though such results would not be divulged among the partner companies of the same segment.

Keywords: Strategy. Informality. Formality. Competitiveness. Competition

1 INTRODUÇÃO

Os investidores de diversos setores vêm avaliando o risco de se investir no Brasil, tendo em vista o problema da informalidade. Acredita-se que a informalidade pode causar um desequilíbrio competitivo nos mercados, por conta do favorecimento da concorrência desleal que rege a sua prática, por sua vez, motivadora do não cumprimento de importantes regras de mercado.

O baixo crescimento da renda *per capita*, a falta de uma maior fiscalização nos portos, estradas e aeroportos, somados à aplicação deficiente da legislação tributária e agravados pelos problemas de segurança pública nas cidades, são os principais motivos da relativa estagnação observada no mercado interno, que alimenta a proliferação de produtos alternativos de baixa qualidade, falsificados, pirateados, contrabandeados, roubados ou subfaturados, os quais, em razão de seus baixos preços - oriundos da sonegação de impostos -, atraem uma faixa significativa do mercado consumidor. Segundo estudo da consultoria McKinsey (2004), é no chamado mercado informal (eufemismo usado no lugar do termo apropriado – ilegal) que se encontram os mais diversos segmentos de mercado, responsáveis por 40% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro.

A informalidade faz parte da economia global, representando um fenômeno de abrangência mundial. Segundo o Conselho Nacional de Combate à Pirataria – CNCP, em seu III Relatório de Atividades (Ministério da Justiça, 2006), a pirataria, que se caracteriza como um tipo de informalidade, é o crime do século, por ser o mais lucrativo do mundo, movimentando US\$ 522 bilhões contra os US\$ 360 bilhões do tráfico de drogas (MCKINSEY, 2004).

No Brasil, os números são elevados e preocupantes. Segundo dados estatísticos do CNPC, no período de janeiro a setembro de 2006, foram apreendidos cerca de 602 milhões de reais em mercadorias piratas de diversos tipos, contra cerca de 389 milhões de reais no mesmo período em 2005. Ou seja, verifica-se um crescimento de quase 55% no total de apreensões de um ano para outro. Desse montante, em 2006, 36% das apreensões ocorreram no Estado do Paraná, enquanto que 3% ocorreram em Minas Gerais. Nos últimos quatro anos (2003 a 2006), no Brasil, essa conta já somou o montante aproximado de 2,07 bilhões de reais em mercadorias pirateadas apreendidas (MINISTÉRIO

DA JUSTIÇA, 2006). Segundo a *US Chamber of Commerce Advocacy Network* e o IBOPE (2007), juntas, as capitais de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte deixam de recolher mais de R\$ 1 bilhão de reais em impostos por causa da pirataria.

Neste contexto, o setor de autopeças, foco da presente pesquisa, é um dos diversos setores prejudicados pela informalidade. De acordo com Graziadio (1996), o setor de autopeças pode ser caracterizado como tradicional, pelo fato de a indústria de autopeças ser, em geral, responsável por um alto índice empregatício, já que seus produtos são de baixo peso e volume, têm baixos preços e demandam uso intensivo de mão de obra. As peças e componentes adquirem caráter de *commodities*.

O setor de autopeças nacional é formado por um grande número de pequenas e médias empresas. Segundo dados do Desempenho do Setor de Autopeças, das 497 empresas cadastradas em 2005, 367 (74%) possuíam até 500 empregados. O total de empregos diretos gerados em 2005 foi de 196,5 mil (SINDIPEÇAS, 2006). Segundo Souza (1995), existem quatro segmentos de mercado para o setor de autopeças: (a) o composto pelas montadoras instaladas no Brasil; (b) o de revenda de peças de reposição com marcas registradas; (c) o de revenda de peças de reposição sem marca registrada; e (d) o mercado importador.

Mas o que vem a ser informalidade? Partindo-se de Soto (2000 apud McKinsey, 2004, p. 4), a informalidade pode ser conceituada como “a execução de atividades lícitas de forma irregular, por meio do não cumprimento da regulamentação, que implica custo significativo”, excluindo-se atividades ilícitas como tráfico de drogas, prostituição e jogo.

Se por um lado é impossível negar a existência da informalidade e os males que causa ao mercado, por outro, cria-se, nas empresas formais, o sentimento de que, apenas pelo desenvolvimento de estratégias bem calibradas, elas poderão competir em seus mercados, principalmente, quando parte dos competidores que praticam alguma informalidade é constituída por empresas que podem possuir ou não qualquer tipo de planejamento. Isto posto, o objetivo deste trabalho é identificar as estratégias competitivas adotadas pelas indústrias do setor de autopeças e sua eficácia no plano da competição com as empresas que praticam a informalidade. Assim, este estudo se justifica, tendo em vista que: (a) no Brasil, são poucas as pesquisas sobre o impacto da informalidade no plano estratégico empresarial; (b) o setor de autopeças é um setor tradicional, com representativa participação no PIB nacional e elevada tecnologia, além de historicamente ter contribuído para o crescimento do país; e (c) pela sua contribuição às organizações no desenvolvimento das estratégias em setores prejudicados com esse tipo de concorrência desleal.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INFORMALIDADE

O mercado brasileiro vem passando, há tempos, por instabilidade concorrencial devido ao aumento da informalidade. Ou seja, para competir, sobreviver no mercado e garantir o lucro, a empresa vem sendo obrigada a abrir mão de operar dentro da formalidade, da legislação, tornando-se informal. Os dados produzidos no Brasil dizem respeito à informalidade efetivamente declarada. Para ser informal, a empresa não precisa, necessariamente, ser enquadrada somente como de pequeno porte. Portanto, há informalidade em empresas de diversos segmentos e variados portes (MCKINSEY, 2004).

Os principais tipos de regulamentação considerados no âmbito organizacional dizem respeito a impostos/taxas, mercado de trabalho e mercado de produto. Por ser atividade lícita praticada de forma irregular, a informalidade prejudica o nível de competitividade das empresas que trabalham dentro dos padrões de regulamentação, uma vez que obtém grandes vantagens concorrenciais.

Nas consultas feitas em livros, revistas, periódicos e sites, o termo “pirataria” foi citado, com certa frequência, como um tipo de informalidade. Desta forma, torna-se necessária a sua definição mais precisa. De acordo com o Sindipeças (2006), “pirataria” é um termo sem definição técnica, embora se refira a toda violação aos direitos de criação, quando se copia, produz ou utiliza produtos de forma indevida, ou seja, sem a devida autorização de seus titulares ou criadores. Complementando, nota-se no conceito elaborado pelo Sindipeças uma clara referência ao segmento de autopeças, objeto desta pesquisa.

Desta forma, a pirataria é definida, neste estudo, como toda violação aos direitos de criação, por meio de cópia, produção ou utilização indevida de produtos sem a devida autorização de seus respectivos titulares, através de um processo de fabricação que desrespeita as normas técnicas de segurança e a regulação relacionada ao mercado de trabalho e à legislação tributária vigente no país.

O Brasil transformou-se num país com ambiente fortemente hostil para as empresas que operam na legalidade. A rivalidade entre empresas que praticam a formalidade e aquelas que praticam a informalidade não se fundamenta apenas na carga tributária, na burocracia do sistema trabalhista e na ineficiência das esferas judiciais, mas também, conforme citado, nos instrumentos ilegais utilizados: a sonegação de impostos, o contrabando e a pirataria.

São comuns os casos de ações competitivas por parte de empresas que praticam a formalidade contra aquelas que praticam a informalidade. Tais ações, em sua maioria, dizem respeito a posicionamentos estratégicos baseados em modelos que sejam sustentáveis ao longo dos processos. Nesses modelos, as estratégias ocorrem em curtíssimo prazo e refletem o que acontece nos mercados em cada momento, não permitindo, por isso, ações em longo prazo, uma vez que a informalidade possui uma grande capacidade de se adequar aos diversos tipos de concorrência (LUZ, 2005).

Desta forma, as empresas praticantes da formalidade revestem suas estratégias de ações de forte teor defensivo, muitas vezes revidando as ações das que praticam a informalidade. Por isso, suas equipes devem ser formadas por executivos de grande habilidade e de alta capacidade de inovação, muito embora o mercado seja soberano e, por isso, capaz de ditar qual competidor sai e qual entra na disputa.

3 INFORMALIDADE NO SETOR DE AUTOPEÇAS

A informalidade no setor de autopeças é frequentemente divulgada na mídia, porém não existe um estudo aprofundado sobre o assunto. Desta forma, as informações ainda são incipientes, pontuais e baseadas em depoimentos divulgados na Internet, jornais e revistas, sendo tal divulgação um fator limitador de pesquisas sobre o tema.

Segundo o Sindicato da Indústria de Reposição de Veículos e Assessorios do Estado de São Paulo – Sindirepa (2007), a informalidade pode advir: (a) do produtor da peça falsificada; (b) do distribuidor da peça falsificada; (c) do comerciante da peça falsificada; d) do instalador da peça falsificada.

Conforme divulgado pelo jornal *O Globo*, este problema não é novo, tendo sido citado um caso no qual ocorrem três dos quatro tipos de informalidade já referidos. O então presidente da Comissão de Combate a Peças Falsificadas do Sindipeças, Peter Enzenmuller, dá um exemplo da ousadia dos fraudadores, citando o caso de uma carga de rolamentos vendida para a Alemanha, em julho de 2000, a R\$ 22,33 por peça, que foi revendida para a Espanha e retornou ao Brasil, quatro meses após, subfaturada e declarada na alfândega do Rio de Janeiro pelo valor inferior a US\$ 6 a peça. Nessa mesma época, segundo o mesmo jornal, o presidente do Sindipeças, Paulo Butori, foi procurado por um executivo chinês que lhe propôs a colocação de peças dentro de sua fábrica, com a marca e endereço da sua empresa, por preços mais baixos do que o praticado no mercado nacional. O grau de perfeição das peças era tamanho que as peças já chegariam embaladas, e só os peritos teriam condições de diferenciá-las das originais (LA PEÑA; OTÁVIO; BOECHAT, 2001). Nessa ocasião, o então presidente do Sindipeças estimou que o mercado negro de autopeças girava em torno de US\$ 3,6 bi/ano no mercado brasileiro.

Divulgação parecida ocorreu na Câmara dos Deputados, por meio da Agência Câmara em seu Boletim Eletrônico, retratando o mesmo assunto. Segundo a reportagem, a pirataria das peças automotivas abrange rolamentos, pastilhas de freio, caixas de direção, catalisadores, amortecedores, palhetas, limpadores de vidros e lâmpadas. As peças são fabricadas fora dos padrões ou reconcondicionadas e vendidas como novas e originais (BRASIL, 2004).

Seguindo a regra, as cargas falsificadas adentram o território brasileiro pelos portos, sofrem fiscalização e são liberadas. Logo após, são enviadas para algumas cidades e nacionalizadas. A nacionalização consiste em polir as peças para apagar as marcas originais. Após a etapa de

nacionalização, elas são embaladas com novas marcas e distribuídas por todo o território nacional. Esse tipo de informalidade pode causar desde acidentes automobilísticos e sonegação fiscal até a diminuição dos postos de trabalho oferecidos pelo comércio (BRASIL, 2004).

De acordo com a Agência Câmara (2004), no Brasil, um dos fatores que comprovam a elevada demanda de peças é a alta quilometragem rodada pela frota brasileira, isto aliado às péssimas condições das estradas que, por sua vez, ocasionam desgaste de peças, exigindo manutenções constantes, fazendo com que o mercado pirata seja um dos mais atraentes para os consumidores.

Nesse mercado pirata, de acordo com o Sindipeças (2006), as peças são de baixa qualidade, adquiridas por preços baixos e até subfaturados, e vindas, principalmente, do Leste Europeu e da Ásia, sendo aqui maquiadas e remarcadas com o nome de algum fabricante conhecido.

De acordo com a pesquisa do Sindipeças sobre o fator que mais preocupou os distribuidores em 2004, a falsificação de peças foi o item mais votado (junto com a guerra fiscal entre os Estados), por ter atingido o índice de 38% das causas de pirataria (SINDIPEÇAS, 2006). Conforme apurado pela Receita Federal, a alfândega autuou empresas em R\$ 1,26 milhão por exportação fictícia de peças automotivas. Durante suas investigações, descobriu-se que as cargas não foram embarcadas no exterior, pois os dados utilizados eram de outra carga exportada de maneira irregular (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006).

Logo, alguns pontos devem ser levados em consideração: (a) a informalidade do segmento de autopeças existe e se manifesta de forma intensa; (b) a informalidade envolve a questão econômica e ética; (c) a fiscalização ainda é incipiente e gera poucos resultados; (d) existem condições para a proliferação da informalidade; (e) as empresas praticantes da formalidade são penalizadas por este tipo de ação; e (f) a variável preço é um forte determinante para o fortalecimento da informalidade.

Posto isto, as empresas necessitam de estratégias, via processos deliberados ou emergentes, para lidar com este tipo de concorrência, mantendo-se competitivas pela utilização de métodos e processos produtivos aprimorados, de forma a manter a otimização de seus lucros e permanecerem vivas nos mercados de atuação.

4 ESTRATÉGIA EM AMBIENTES COMPETITIVOS

Devido ao aumento da competitividade em vários mercados, decorrente da recente onda de fusões e aquisições organizacionais, a ação estratégica tem se tornado um item de grande importância nas agendas dos administradores, de forma a fazer diferença na atuação empresarial, mantendo o sucesso da empresa pelo maior tempo possível, independentemente dos movimentos naturais dos mercados de atuação.

Segundo Costa e Silva (2005), um dos grandes desafios da empresa é descobrir como conseguir manter o sucesso e a vantagem competitiva de suas operações ao longo do tempo. Para que isto seja possível, necessário se faz entender e aplicar estratégias corretas, conduzindo-as de forma a se alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes. De acordo com os autores, vários modelos estão surgindo, o que demonstra o quão complexo é o tema e o quanto ainda está por ser descoberto.

Logo, para as organizações que lutam pela sobrevivência, a proliferação de enfoques e modelos associada à variedade de linguagem usada em estratégias tem sido mais um obstáculo do que uma contribuição efetiva, dado que, em meio a tantos enunciados, perde-se em ação. Confirmando o descrito acima, Mintzberg (2006) argumenta que os administradores têm de agir, intervir, mudar coisas e, para isto, sintetizar processo e contexto em um contínuo prático e dinâmico.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os conceitos e visões de estratégia não são unânimes, mas encontram-se áreas gerais de concordância da natureza da estratégica entre a prática e a teoria, a saber: (a) a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; (b) a essência da estratégia é complexa; (c) a estratégia afeta o bem-estar da organização; (d) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo; (e) as estratégias existem em níveis diferentes; e (f) a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Na concepção os autores, o processo de pesquisa em estratégia é diversificado e não pode ser contido dentro de qualquer paradigma. Todo o processo de estratégia precisa combinar vários aspectos de diferentes abordagens, dimensões ou escolas, necessitando levar em consideração os ambientes, pessoas, recursos e informações, em contextos variáveis.

Desse modo, dependendo de cada situação, as empresas atuantes na formalidade podem se adaptar ao mercado, adotando enorme variedade de estratégias que as tornem competitivas. Tal fato pode ser comprovado pelas estratégias adotadas para fazer frente à concorrência desleal da informalidade em seus segmentos, como ocorre no próprio segmento de autopeças no qual peças são falsificadas e vendidas como novas.

O campo estratégico é vasto, o que possibilita o desenvolvimento de diversas tipologias que permitam a análise ampla das situações, de tal forma que possam ser aplicadas em qualquer empresa de qualquer segmento, independentemente da maturidade do mercado e do desenvolvimento tecnológico. Porém, trata-se de uma árdua tarefa. Apesar da variedade das tipologias existentes, do constante surgimento de novas estratégias, assim como da reciclagem de algumas outras, fica latente que, apesar de contribuírem, em algum momento, para garantir a competitividade empresarial, elas ainda são incompletas, ou seja, não possuem a devida aderência aos problemas que devem eliminar.

Diante da quantidade de tipologias detectadas pela presente pesquisa, optou-se por utilizar os modelos estratégicos desenvolvidos por Miles e Snow (1978), Porter (2004) e Mintzberg (2006), em vista de: (a) sua representatividade frente aos outros modelos e autores; (b) sua capacidade de suportar os variados testes a que são colocados à prova; (c) serem importantes referenciais teóricos em publicações referentes ao assunto “estratégia”; (d) sua compatibilidade com o problema de pesquisa que foi colocado para análise; e (e) sua adequação da abordagem com as informações disponíveis.

Miles e Snow (1978) acreditam em uma caracterização de tipos estratégicos baseados na adaptação da empresa às condições propostas pelo ambiente, defendendo a existência de um ciclo fundamentado em questões de adaptabilidade. Nessas adaptações, destacam-se: os aspectos comportamental e funcional, a solução de problemas, a organização administrativa e tecnológica e, por fim, uma visão de futuro ancorada em decisões que manterão o alinhamento da empresa, de sua estrutura e processos organizacionais, dentre outros, com o ambiente onde atua. Miles e Snow classificaram os comportamentos das organizações em quatro categorias: (a) defensores, (b) prospectores, (c) analisadores e (d) reativos.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (2004) propôs uma tipologia composta por três tipos estratégicos: (a) liderança no custo total; (b) diferenciação; e (c) enfoque (em custo ou diferenciação). De acordo com o autor, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem praticar qualquer uma dessas estratégias genéricas, desde que haja o comprometimento e o apoio da organização neste sentido.

Para Mintzberg (2006), uma organização pode diferenciar suas estratégias genéricas por seis maneiras: (a) diferenciação por preço; (b) diferenciação de imagem; (c) diferenciação por suporte; (d) diferenciação por qualidade; (e) diferenciação por *design*; e (f) não diferenciação. Por fim, segundo o autor, a estratégia de não-diferenciação é comum e pode ser adotada a qualquer momento; baseia-se na imitação, desde que haja espaço no mercado para a sua prática. Assemelha-se ao conceito de sem-posicionamento desenvolvido por Porter (2004).

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa é quantitativa quanta à natureza, descritiva e exploratória quanto aos fins e *survey* quanto aos meios. O estudo quantitativo foi aplicado por meio de pesquisa estruturada, tendo como amostra as empresas de autopeças situadas no Estado de Minas Gerais, filiadas à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, de acordo com os dados da própria entidade (2006).

A população estudada se constituiu das empresas produtoras de autopeças e a amostragem não probabilística foi definida por critérios de acessibilidade e conveniência. Neste sentido, as empresas representaram unidades de análise, respondendo a um questionário direcionado a profissionais de seu quadro de pessoal que: (a) conhecem a empresa;

(b) conhecem o mercado; (c) conhecem das estratégias. Assim, as unidades de observação se constituíram de profissionais como Empresários, Executivos, Diretores, Gerentes e outros.

O banco de dados adquirido na FIEMG estava composto das seguintes informações por empresa: (a) razão social; (b) principal executivo; (c) cargo; (d) endereço; (e) bairro; (f) cidade; (g) telefone; (h) fax; (i) e-mail; (j) número de cadastro; (k) CNA (Código Nacional de Atividade); (l) produto.

Com base nesse banco de dados, todas as empresas descritas foram contatadas através de telefone, fax, *e-mail*, *sites*, *Internet* e, após rigorosa seleção, o universo da amostra imprimiu uma nova configuração quantitativa às indústrias de autopeças situadas no Estado de Minas Gerais.

Segundo a FIEMG (2006), no Estado de Minas Gerais, no ano de 2006, existiam 105 empresas, entre nacionais e multinacionais, operando no segmento de autopeças. Três municípios, Belo Horizonte, Betim e Contagem, foram destacados neste estudo, como a região BHBC, por apresentarem, com larga escala de superioridade no que concerne à quantidade (41 empresas), a maior concentração de organizações operantes nesse setor. Desse modo, elas responderiam, à época, por aproximadamente 39% das empresas produtoras de autopeças em Minas Gerais, enquanto todo o interior do Estado representaria 61% da amostra. No contato com essas empresas, foi verificado que muitas delas já não faziam mais parte do setor. Nessa nova configuração, a amostragem das unidades de pesquisa foi reduzida de 105 para 69 (quadro 1) unidades, representando queda de 34%. Além disto, foram excluídas as filiais de mesma matriz, já que, nesse último caso, a matriz é a indicada para a coleta de informações, por considerar que são as desenvolvedoras das estratégias e para não gerar avaliação tendenciosa. Assim sendo, na redução de 34% de amostras, 11 unidades (10%) se referiam a filiais de empresas. Notou-se que, ao final da atualização do *mailing list*, as empresas da região BHBC tiveram sua participação na amostra da pesquisa significativamente aumentada. O que antes representava aproximadamente 39% passou a representar 43% da amostra. Do universo de amostra de 69 unidades, foram obtidas 22 respostas positivas de preenchimento, totalizando (32%).

O questionário foi dividido em cinco partes e os objetivos foram relacionados ao que se desejava investigar na pesquisa. Sob este aspecto, o questionário reforça a importância do conhecimento da empresa e do entrevistado, da visão da empresa sobre a competitividade gerada pela informalidade e finaliza com perguntas que respondem aos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 1 - Quadro geral das exclusões

Amostra Inicial (em unidades)		Respostas (em unidades)		Não Quiseram Responder (em unidades)		Não Responderam (em unidades)	
BHBC(*)	Interior	BHBC	Interior	BHBC	Interior	BHBC	Interior
30	39	12	10	3	2	18	29
Total	69	Total	22	Total	5	Total	47

Fonte: Dados da pesquisa.

BHBC: Belo Horizonte, Betim e Contagem.

Com os dados e documentos coletados, procedeu-se à análise quantitativa, utilizando-se, como tratamento estatístico, as seguintes metodologias: (a) distribuição por frequência; (b) estatística descritiva (c) tabulação cruzada; (d) análise de conglomerados. O caminho nas análises levado a cabo seguiu a ordem: (a) análise da escala de *Likert*; (b) análise das tabelas cruzadas; (d) análise de *cluster*.

Portanto, são estes os objetivos visados: (i) fases A e B – conhecer a empresa e o entrevistado; (ii) fases C, D e E – conhecer a visão da empresa sobre a informalidade no mercado; (iii) fases F e G – investigar como a informalidade afetou as estratégias das empresas; (iv) fase H – investigar quais as estratégias genéricas ou específicas adotadas; e (v) fase I – investigar a eficácia das estratégias adotadas.

As empresas estudadas foram analisadas por grupos: (a) Segmento – Todo; Reposição; Não Reposição; (b) Região – Todo; BHBC; Interior; e (c) Porte - Todo; Grande; Média; Pequena; Micro.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

1 Fases A e B – Conhecendo a empresa e o entrevistado

Em relação às unidades de observação, 77,3% dos respondentes foram do sexo masculino e 22,7% do sexo feminino. O tempo de atuação no mercado de autopeças é um importante fator, pois mostra o grau de conhecimento do respondente ao mercado de atuação. Embora seja de elevada importância, não foi estabelecido um padrão de tempo, porésmestima-se que 5 anos de atuação em cargos de direção ou em carreiras desenvolvidas nas unidades de análise sejam suficientes para que um profissional possa ter conhecimento do mercado de atuação. Sob este aspecto, o tempo médio de atuação no mercado foi superior ao período estimado para se adquirir o conhecimento esperado. O período médio de atuação das unidades de observação no mercado de atuação ficou em aproximadamente 14 anos. Desse montante, cerca de 27% do total trabalham no segmento há mais de 20 anos. Um respondente, presidente de uma das empresas do interior, trabalha no segmento há 45 anos.

Do total dos questionários, 68% foram respondidos por ocupantes dos mais altos cargos das empresas, variando das gerências executivas às diretorias e presidências. Como as premissas referentes às unidades de observação foram cumpridas, passou-se a explorar as unidades de análise. A maioria dos questionários foi respondida por empresas nacionais de médio porte não pertencentes a grupos econômicos e produtoras de autopeças para montadoras. As empresas de capital nacional representaram aproximadamente 82% dos entrevistados, sendo que as de capital estrangeiro e misto representaram juntas 18%. As empresas de médio porte responderam por 59% do total das respostas de acordo com o critério de faturamento. Notou-se que as empresas de pequeno porte tiveram elevada representatividade, respondendo por cerca de 30% dos questionários.

Importante salientar que as grandes empresas produzem 100% para as montadoras. Já as médias empresas, mais diversificadas, produzem da seguinte forma: (a) 54% reposição; (b) 69% montadoras; (c) 31% exportação; (d) 31% intersetorial; e (e) 46% produzem para 2 ou mais setores. Quanto às pequenas empresas, estas produzem: (a) 60% reposição; (b) 40% montadoras; (c) 20% exportação; (d) 20% intersetorial; e (e) 40% para 2 ou mais setores. A microempresa produz para reposição.

Nota-se que a produção para montadora está presente, praticamente, em todos os tamanhos de empresas, seguido pelo mercado de reposição. A produção para exportação e utilização intersetorial ficaram juntas com aproximadamente 14% cada. Aliás, a produção para montadora é a vocação do Estado de Minas Gerais, que sedia três das maiores montadoras do mundo. Dessa forma, das unidades de análise, 32% (7 empresas) produzem apenas para o segmento de montadoras, sendo que, ao todo, 15 empresas produzem também para o mesmo segmento. Outro dado sobre as unidades de análise é que 96% (21) delas são empresas não pertencentes a qualquer grupo econômico. O tempo médio de operação das unidades de análise no Brasil ficou em torno de 22 anos, sendo que 10 delas têm mais de 21 anos de atuação. Desse total, 80% produzem para montadoras e reposição.

2 Fase C – A informalidade é real?

É necessário esclarecer que no decorrer da pesquisa, notou-se clara diferença de posicionamento entre os segmentos dedicados às montadoras, à exportação e intra-setoriais, se comparados ao segmento de reposição. Tal diferença pode ser atribuída, principalmente, ao fato daquelas operarem com contratos de fornecimento, o que, de certa forma, garante maior segurança em relação à informalidade. Além do mais, os clientes (principalmente montadoras) exigem que as peças passem por rigoroso teste de qualidade, etapa esta que as empresas praticantes de informalidade não cumprem.

Visando essa particularidade, as análises referentes às perguntas foram feitas, observando-se: (a) a amostra Toda (Td) – considerando todas as respostas juntas; (b) Não reposição (Nrep) – considerando apenas as empresas que trabalham com montadoras, exportação e intersetorial; (c) Reposição (Rep) – considerando apenas empresas que trabalham com reposição de peças (mesmo que também trabalhem com montadoras, exportação ou intra-setorial).

Tabela 1 - A informalidade é realidade no mercado de autopeças

		Tabulação Cruzada - Frequências (4 e 5)														
Q	Informalidade	Escala Likert			Segmento			Região			Porte					
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi	
13	Falsificação	3,7	4,3	3,1	50%	73%	27%	50%	67%	30%	50%	33%	46%	60%	100%	
14	Subfaturamento	4,0	4,4	3,6	55%	73%	36%	55%	67%	40%	55%	0%	62%	80%	0%	
15	Pirataria	3,6	3,8	3,4	41%	55%	27%	41%	50%	30%	41%	33%	38%	20%	100%	
16	Importação ilegal	3,4	3,5	3,3	32%	45%	18%	32%	33%	30%	32%	33%	31%	20%	100%	
17	Roubo de peças	3,7	4,3	3,2	50%	73%	27%	50%	58%	40%	50%	67%	46%	40%	100%	
	Total	3,7	4,1	3,3	45%	64%	27%	45%	55%	34%	45%	33%	45%	48%	80%	

(0) 67% das respostas concentrados em 3
(0) 100% das respostas concentrados em 1

Fonte: Original desta Pesquisa.

De acordo com as respostas obtidas, conforme tabela 1, no grupo Todos, 29% dos participantes afirmam que a informalidade é uma realidade. Se se fizer uma avaliação conjunta com as escalas 4 e 5, o percentual total de possível concordância atinge 45%, superando os valores apresentados pelas demais escalas. Analisando-se o segmento Reposição, praticamente todas as informalidades descritas ocorrem. De acordo com o segmento Não Reposição, os resultados tendem a se concentrar integralmente na escala 3, o que leva a crer que as informalidades ali descritas não afetam o segmento, à exceção do subfaturamento de peças.

Logo, embora comprovada a diferença entre segmentos, os fatos levam a crer que a informalidade ocorre no Estado de Minas Gerais, sendo puxada, principalmente, pelo segmento de reposição de peças. Houve consenso parcial sobre a informalidade “subfaturamento” estar ocorrendo nos segmentos de Reposição e Não Reposição. Cabe ressaltar que esta informalidade deve ser analisada em conjunto com as demais informalidades, conforme citado, uma vez que ela pode representar o somatório de todas.

3 Fase D – Causas para a informalidade na visão das empresas

De acordo com o grupo Todos, houve a concordância parcial para as causas apresentadas ao desenvolvimento de informalidade no mercado. A média das pontuações ficou em 4,0. Analisando o grupo Reposição, foi apurada a concordância, em parte, em todas as informalidades descritas. Desta forma, foram constatadas as seguintes causas como promovedoras do desenvolvimento de informalidade: (a) evasão de impostos e taxas;

(b) mercado de trabalho; (c) mercado de produtos; (d) não cumprimento das obrigações legais; (e) corrupção; (f) condições sociodemográficas; e (g) baixo poder aquisitivo da população. Por fim, para o grupo de Não Reposição, as respostas levam à afirmação de que as causas ali descritas também promovem o desenvolvimento da informalidade, uma vez que a escala ficou em 3,6 (Tabela 2).

Tabela 2 – Causas da informalidade

Tabela 2 – Causas da informalidade

Q	Causas	Tabulação Cruzada - Frequências (4 e 5)														
		Escala Likert			Segmento			Região			Porte					
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi	
18	Impostos e taxas	3,9	4,4	3,5	55%	64%	45%	55%	67%	40%	55%	33%	46%	80%	100%	
19	Mercado de trabalho	4,0	4,3	3,7	64%	73%	55%	64%	75%	50%	64%	33%	77%	40%	100%	
20	Mercado de produto	4,3	4,3	4,3	68%	73%	64%	68%	83%	50%	68%	33%	69%	80%	100%	
21	Não cumprimento de obrigações	3,9	4,6	3,3	55%	73%	36%	55%	50%	60%	55%	67%	54%	40%	100%	
22	Corrupção	3,8	4,3	3,3	41%	55%	27%	41%	50%	30%	41%	33%	38%	40%	100%	
23	Condições sócio demográficas	3,9	4,3	3,6	50%	64%	36%	50%	83%	10%	50%	0%	54%	60%	100%	
24	Poder aquisitivo da população	4,0	4,3	3,7	45%	55%	36%	45%	67%	20%	45%	0%	38%	80%	100%	
	Total	4,0	4,4	3,6	54%	65%	43%	54%	68%	37%	54%	29%	54%	60%	100%	

(0) 67% das respostas concentrados em 2 e 33% em 3

(0) 100% das respostas concentrados em 3

Fonte: Original desta pesquisa.

Nesse aspecto, as informalidades com número maior de concordância foram:

(a) mercado de trabalho; (b) produto; e (c) baixo poder aquisitivo da população. O primeiro, mercado de trabalho, refere-se ao custo do cumprimento da legislação trabalhista. Nesse caso, a opção de não registrar funcionários, de não pagar salários de acordo com os estipulados pelos sindicatos de classe e

de não seguir as normas de segurança do trabalho gera para as empresas praticantes de informalidade a significativa vantagem competitiva de custos mais baixos, se comparados aos custos assumidos por aquelas que cumprem as leis trabalhistas. O segundo item refere-se ao fato das empresas praticantes de informalidade não aplicarem investimento no desenvolvimento de produtos, no capital humano e, conseqüentemente, nos direitos de propriedade intelectual. Normalmente, tais empresas falsificam, copiam e adulteram peças automotivas, sem controle de qualidade, de forma a torná-las mais baratas, com preços competitivos, mas destituídas do fator segurança, conforme já explicitado neste estudo. Trata-se, pois, de outra vantagem competitiva. Quanto ao fator baixo poder aquisitivo da população, considera-se que tais peças são adquiridas pelas classes economicamente desfavorecidas. Por isso, não há preocupação com a qualidade, mas sim com o preço de aquisição que caiba dentro do orçamento da classe mais baixa e mantenha o veículo funcionando. Em outras palavras, existe mercado para essas peças.

4 Fases E – Como a informalidade é percebida no mercado de autopeças

Confirmada a existência da informalidade no mercado de autopeças e identificadas as causas promotoras do seu desenvolvimento, passou-se à próxima etapa, onde buscou-se o entendimento de como a informalidade vem sendo percebida no mercado.

No grupo Todos, conforme apurado, a pontuação obtida com as respostas ficou em 3,9, configurando a concordância parcial de que os fatos nela descritos estejam ocorrendo, como pode ser visto na tabela 3. No item 25 (queda de vendas), as respostas levam à afirmação de que, apesar da presença da informalidade no mercado, as vendas de autopeças no Estado de Minas Gerais não vêm sendo prejudicadas (caso venham a ser, não chegarão ao ponto de prejudicar os resultados das vendas). Tal constatação é interessante porque, conforme já explicitado, nos últimos 3 anos o mercado brasileiro não cresceu, e sim estabilizou, o que corrobora a afirmação de que não houve queda nas vendas, muito embora também não tenha havido crescimento do mercado.

Pelo apurado na questão 26 da tabela 3, nota-se que os sindicatos patronais e as importantes instituições que congregam as empresas do mesmo segmento, apesar de terem conhecimento da prática de informalidade (dado apurado nos contatos feitos com tais entidades), pouco podem fazer, dentro de sua alçada, além de denunciar a ocorrência, uma vez que não se tem levantamento estatístico revelador da dimensão do problema.

Em relação à afirmativa 31, o fato de existir informalidade não afeta a adimplência dos revendedores, assim como as suas vendas. Por fim, no segmento Todos, a inadimplência não é um fator preponderante. Necessário, portanto, distingui-lo entre os segmentos de Reposição e Não Reposição. Em relação às afirmativas 27 a 30, ocorre o contrário, ou seja, a baixa qualidade das peças, a alteração na dinâmica do mercado, o aumento de competitividade e as diferenciais nos preços vêm ocorrendo em virtude da informalidade.

Tabela 3 - Percepção da informalidade

Q	Percepção	Tabulação Cruzada-Freqüências (4 e 5)													
		Escala Likert			Segmento			Região			Porte				
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi
25	Queda de vendas	3,5	3,7	3,3	41%	55%	27%	41%	50%	30%	41%	33%	46%	20%	100%
26	Sindicatos	3,3	3,8	2,7	36%	55%	18%	36%	33%	40%	36%	33%	38%	20%	100%
27	Reclam. de baixa qualid. peças	4,3	4,5	4,1	73%	82%	64%	73%	83%	60%	73%	67%	69%	80%	100%
28	Dinâmica de mercado	4,9	5,1	4,7	77%	82%	73%	77%	92%	60%	77%	67%	77%	80%	100%
29	Aumento de competitividade	4,1	4,7	3,5	59%	82%	36%	59%	58%	60%	59%	0%	77%	40%	100%
30	Preços como diferenciais	4,4	5,4	3,4	64%	91%	36%	64%	67%	60%	64%	0%	77%	60%	100%
31	Inadimplência por parte do distribuidor	3,1	4,1	2,9	27%	36%	18%	27%	33%	20%	27%	0%	38%	0%	100%
	Total	3,9	4,4	3,5	54%	69%	39%	54%	60%	47%	54%	29%	60%	43%	100%

Fonte: Original desta pesquisa.

Ainda de acordo com a tabela 3, o segmento de reposição de peças é diretamente afetado pelas afirmativas dispostas nas questões 25 a 31, as quais atestam que a tendência de queda de vendas e as ações dos sindicatos patronais têm sido mais coerentes com a realidade mercadológica, mostrando

que há desvios no mercado no que se refere à prática da informalidade. Isto pôde ser visto pelas médias das escalas, uma vez que tendem para 4.

O segmento Não Reposição, por não estar tão propenso às intempéries do mercado, apresenta média de escala 3,5. Porém, mostra concordância com o segmento Reposição nas questões 27 e 28. Nesses casos, também tem-se a confirmação de que o mercado está operando com peças de baixa qualidade e da conseqüente mudança da dinâmica da concorrência, como já visto neste estudo.

Em síntese, a informalidade é vista por meio da ocorrência de alguns de seus principais fatores: (a) baixa qualidade de peças no mercado; (b) diferente dinâmica no mercado; (c) aumento da competitividade; e (d) preços como diferenciais competitivos. Nota-se, também, que o mercado é grande e, até o presente momento, há espaços para que, inclusive, as empresas praticantes de informalidade trabalhem buscando o mesmo público consumidor.

5 Fases F – Efeitos da informalidade na estratégia das empresas

Nesta fase, objetivou-se saber se a informalidade no mercado afetou as estratégias das empresas pesquisadas, sendo explorados assuntos relacionados a estratégias gerais, vendas, preços e rentabilidade, produção, marketing e qualidade. Segundo o apurado, as afirmativas 32 e 37 obtiveram escalas abaixo de 3,5. Desta forma, conclui-se que, no geral, as estratégias das empresas não vêm sendo afetadas, embora tal conclusão não seja unânime, já que algumas delas são ameaçadas em sua eficácia pela informalidade. A estratégia de vendas demonstrou neutralidade (Tabela 4).

Apesar de considerar que a informalidade existe no segmento, as vendas ainda não vêm sendo afetadas pelo fenômeno. Sendo assim, até o presente momento, não houve necessidade de novas estratégias nesse sentido. Quanto à qualidade (questão 37), foi considerado o efeito das respostas do segmento de Não Reposição, porque, além de seus produtos serem destinados às montadoras e indústrias em geral, não são todas que produzem para o mercado de reposição.

Nas afirmativas 34, 35 e 36 (preços e rentabilidade e produção e marketing), as conclusões apontam para outros caminhos. Com relação à estratégia de preços e rentabilidade, nota-se uma concordância parcial, ou seja, apesar das vendas ainda não terem sido afetadas, os preços já sofreram alteração. Por esta razão, preços e rentabilidades foram revisados de forma a serem enquadrados nos valores praticados pelo mercado, sobretudo pelas empresas praticantes da informalidade. Já na afirmativa 35, que apresenta forte tendência para a concordância, nota-se que as estratégias de produção foram afetadas, havendo a necessidade de se focar na produção para as peças que vêm sendo mais falsificadas.

Por este caminho, as estratégias de marketing foram alteradas devido à competitividade gerada pela informalidade. Foram feitas campanhas, visando mostrar a diferença dos produtos originais daqueles produzidos pelas indústrias pesquisadas. A questão 36 mostra que não só as estratégias foram afetadas, como também foi necessária a diferenciação de produtos. Isto ocorreu em função do elevado grau de perfeição que vem sendo atingido pelas empresas praticantes da informalidade. No combate a esse problema, foram aplicadas estratégias de marketing.

Tabela 4 - Efeitos nas estratégias das empresas

Q		Efeitos	Tabulação Cruzada -Frequências (4e5)														
			Escala Likert			Segmento			Região			Porte					
			Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi	
32		Estratégias gerais	3,1	3,4	2,9	45%	55%	36%	45%	50%	40%	45%	33%	46%	60%	0%	
33		Vendas	3,5	3,5	3,5	50%	45%	55%	50%	33%	70%	50%	67%	46%	60%	0%	
34		Preços e rentabilidade	4,0	4,3	3,8	64%	73%	55%	64%	50%	80%	64%	67%	69%	60%	0%	
35		Produção	3,9	4,7	3,1	59%	82%	36%	59%	67%	50%	59%	33%	69%	40%	100%	
36		Marketing	3,8	4,3	3,3	55%	73%	36%	55%	50%	60%	55%	0%	69%	60%	0%	
37		Qualidade	3,1	3,9	2,3	41%	64%	18%	41%	33%	50%	41%	0%	54%	40%	0%	
		Total	3,6	4,1	3,1	52%	65%	39%	52%	47%	58%	52%	33%	59%	53%	17%	

Fonte: Original desta pesquisa.

Quanto ao segmento Reposição, no geral, as respostas conduziram à concordância parcial, uma vez que a escala média ficou localizada em 4,1 – resultado motivado pelas questões 34 a 37, sendo que os efeitos competitivos vêm sendo maiores do que no segmento de Não Reposição. O segmento Não Reposição, neste aspecto, está relativamente protegido contra a informalidade, apesar da estratégia “preço” ter sido afetada, de forma a enquadrar o que está sendo praticado no mercado.

Notou-se, também, que nem todas as estratégias descritas na pesquisa foram afetadas pelo fenômeno da informalidade no mercado de autopeças. Das seis estratégias apresentadas, três foram afetadas: (a) rentabilidade e preço; (b) produção; e (c) marketing. Esses importantes movimentos foram realizados para aumentar a competitividade com as empresas praticantes da informalidade, fato que, neste ponto da análise, leva ao seguinte questionamento: as vendas realmente foram afetadas ou as empresas estão se antecipando aos fatos?

6 Fases G – Estratégias adotadas e seus impactos nas empresas

A comprovação de que algumas estratégias foram alteradas, e no sentido de aumentar competitividade no segmento, tornou-se necessário compreender se foram gerados impactos nas empresas (Tabela 5). As informações sobre tais questões são importantes, porque possibilitam avaliar quais foram os caminhos utilizados pelas empresas pesquisadas para se adaptarem às novas realidades competitivas.

No grupo Todos, questão 38, foi apurado que existe tendência para o desenvolvimento de estratégias para competir com a informalidade. De acordo com as respostas de 39 e 42 (planejamento e acompanhamento dos desdobramentos do mercado, respectivamente), a concordância parcial remete ao entendimento de que as empresas possuem planejamento estratégico e passaram a acompanhar os desdobramentos que ocorrem no seu segmento por causa da ocorrência da informalidade. Pelas respostas de 40 e 41, referentes às mudanças, fica claro, a partir da tendência de resultados, que as empresas se adequaram para competir no mercado. Nesse caso, as mudanças internas podem ser das mais variadas, desde as realizadas nas estruturas hierárquicas até as de processos produtivos e tecnológicos, que levam a empresa a ser mais ágil e competitiva.

Tabela 5 - Impactos das gerados nas empresas

Tabela 5 – Impactos das gerados nas empresas															
		Tabulação Cruzada -Frequências (4 e 5)													
Q	Desdobramentos	Escala Likert			Segmento			Região			Porte				
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi
38	Estratégias para a informalidade	3,6	4,7	2,5	45%	82%	9%	45%	50%	40%	45%	0%	46%	60%	100%
39	Planejamento estratégico	4,0	4,6	3,4	55%	73%	36%	55%	58%	50%	55%	0%	69%	40%	100%
40	Mudanças estruturais internas	3,7	4,3	3,1	45%	64%	27%	45%	42%	50%	45%	33%	54%	20%	100%
41	Mudanças tecnológicas	3,9	4,1	3,8	59%	64%	55%	59%	50%	70%	59%	67%	69%	20%	100%
42	Acompanhar desdobl. do mercado	4,1	4,6	3,5	59%	45%	73%	59%	50%	70%	59%	67%	54%	60%	100%
Total		3,8	4,5	3,3	53%	65%	40%	53%	50%	56%	53%	33%	58%	40%	100%

(0)33% das respostas concentrados em 1, 2 e 3

(1)33% das respostas concentrados em 1, 2 e 4

Fonte: Original desta pesquisa.

No segmento de Reposição, por ser um mercado mais propenso a este tipo de concorrência, houve concordância parcial em todos os itens abordados, já que a escala ficou em 4,5. Tal fato leva à conclusão de que, a exemplo do segmento Todos, mudanças foram processadas para que a empresa se adaptasse aos novos padrões de concorrência. Por fim, no segmento de Não Reposição, os efeitos não foram sentidos. Quanto ao item 38, uma vez que as empresas produzem exclusivamente para as montadoras, nas quais necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas, o segmento de Não Reposição é pouco afetado.

7 Fases H – Utilização de estratégias genéricas ou próprias

Esta fase “H”, formada pelas questões 43 a 54, analisa se as empresas pesquisadas adotam estratégias genéricas ou específicas para competir com as empresas praticantes de informalidade (Tabela 6). Conforme apurado pela pesquisa, houve concordância parcial em praticamente todas as questões. Inicialmente, segundo o modelo de Miles e Snow (1978) e de acordo com as respostas obtidas, as empresas foram enquadradas como analisadoras, uma vez que, ao perfil estratégico empresarial, foram somadas características de comportamento das empresas defensoras e prospectoras. Analisando as respostas obtidas, conclui-se que as empresas estudadas trabalham pautadas nas seguintes características: (a) buscam o desenvolvimento de novos produtos; (b) desenvolvem inovações tecnológicas; (c) observam o ambiente concorrencial; (d) buscam novas oportunidades de negócios; (e) competem em dimensões econômicas de preço e qualidade; e (f) realizam *benchmark*. Em relação ao item preço, apresentado anteriormente tendendo a 4, ressalta-se que esta é uma questão primordial na sobrevivência das empresas. Concluiu-se, portanto, que as empresas estudadas fizeram movimentos nos preços e, conseqüentemente, na rentabilidade de seus produtos, de forma a enquadrá-los diante da concorrência, quando da confirmação da existência de empresas praticantes de informalidade. Em relação à qualidade, item que afeta as empresas que trabalham com a produção de peças para reposição, verificou-se que ela passou a ser um fator importante no plano da competição com as empresas praticantes da informalidade. Aliás, o binômio preço/qualidade é bastante importante nos ambientes competitivos.

Tabela 6 - Estratégias usadas na competição

		Tabulação Cruzada -Frequências (4 e5)														
Q	Estratégias Genéricas	Escala Likert			Segmento			Região			Porte					
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr(*)	Me	Pq	Mi	
43	Desenvolvimento de novos produtos	4,6	4,8	4,4	77%	82%	73%	77%	83%	70%	77%	67%	85%	60%	100%	
44	Inovações tecnológicas	4,5	4,6	4,4	68%	73%	64%	68%	83%	50%	68%	33%	77%	60%	100%	
45	Sintonia com o mercado	4,8	5,0	4,7	73%	82%	64%	73%	83%	60%	73%	33%	77%	80%	100%	
46	Busca de novas oportunidades	4,3	5,2	3,4	64%	91%	36%	64%	75%	50%	64%	0%	77%	60%	100%	
47	Competição em preços	3,8	3,7	3,9	59%	64%	55%	59%	75%	40%	59%	0%	69%	60%	100%	
48	Competição na qualidade de produtos	4,4	4,2	4,5	68%	73%	64%	68%	83%	50%	68%	33%	85%	40%	100%	
49	Benchmark	3,7	4,6	2,7	50%	73%	27%	50%	50%	50%	50%	0%	62%	40%	100%	
50	Programas de redução de custos	4,3	5,0	3,6	64%	82%	45%	64%	75%	50%	64%	0%	77%	60%	100%	
51	Diferenciação de produtos	4,1	4,8	3,3	59%	82%	36%	59%	58%	60%	59%	33%	69%	40%	100%	
52	Programas de marketing	3,6	4,3	2,8	45%	73%	18%	45%	42%	50%	45%	33%	54%	20%	100%	
53	Programas de suporte	4,6	5,2	4,1	73%	91%	55%	73%	75%	70%	73%	67%	77%	60%	100%	
54	Parcerias com empresas do segmento	3,6	3,8	3,4	50%	55%	45%	50%	50%	50%	50%	33%	62%	20%	100%	
	Total	4,2	4,6	3,8	63%	77%	48%	63%	69%	54%	63%	28%	72%	50%	100%	

Fonte: Original desta pesquisa.

Segundo as perspectivas de Porter (2004), ficou demonstrado neste estudo que a redução de custos teve a finalidade de reduzir os preços de venda. Essa estratégia foi utilizada porque a rentabilidade dos produtos também cai em decorrência da redução de preços, queda provocada pela concorrência das empresas praticantes de informalidade. Ficou comprovado, pois, que as empresas buscam a estratégia de diferenciação através de variados programas, a saber: (a) marketing; (b) produtos; (c) qualidade; (d) preços; e (e) suporte. Com essas estratégias, pretende-se ofertar produtos diferenciados em características que possam ser notadas pelos clientes, de forma a serem distinguidos dos produtos apresentados pelas empresas praticantes de informalidade. Novamente é destacado o item preço, por ser importante e de rápida resposta nesse tipo de competição.

A estratégia enfocada nesta pesquisa é aquela em que as empresas buscam maior eficiência em processos e programas para atender melhor seu foco estratégico. Assim, o alvo estratégico são as distribuidoras e revendas que comercializam as autopeças produzidas pelas empresas pesquisadas, comprovando-se que enfoques ocorrem nos custos e na diferenciação através de programas específicos.

Por fim, foram analisadas as estratégias descritas por Mintzberg (2006). Segundo esse autor, para se destacarem em seus mercados, as empresas devem trabalhar focadas na diferenciação, a saber:

(a) diferenciação por preço; (b) diferenciação por imagem; e (c) diferenciação por qualidade. Foi demonstrado que as empresas estudadas não descartam a possibilidade de desenvolver estratégias em conjunto com outras empresas do mesmo segmento para se manterem competitivas frente às empresas praticantes de informalidade. Sindicatos, federações e comunidades seriam ótimas vias para o desenvolvimento desse tipo de relacionamento, haja vista que, para o segmento de reposição, os sindicatos se mostraram importantes neste sentido.

Outro ponto importante a ser destacado, segundo os resultados desta pesquisa, é que as empresas não podem ser enquadradas como: (a) reativas (Miles e Snow); (b) sem posicionamento (Porter); e (c) não diferenciadas (Mintzberg). Isto porque, no geral, foram observadas características semelhantes nos segmentos Reposição e Não Reposição, uma vez que este apresentou tendências para a escala 4. As questões 45 e 53 se destacaram juntamente com as questões 47 e 48, nas quais competição baseada em preços e qualidade mostrou-se mais importante (Tabela 6).

Embora a escala geral aponte para a concordância com as estratégias genéricas, nesse segmento notou-se que as empresas utilizam estratégias específicas para os seguintes casos: (a) busca de novas oportunidades; (b) *benchmark*; (c) diferenciação de produtos; (d) programas de marketing; e (e) parcerias com empresas do segmento.

8 Fases I – Estratégias genéricas e próprias e seus resultados nas empresas

A fase “I”, de acordo com as questões 55 a 57, trata da eficácia, medição de resultados e grupos de trabalho, respectivamente (Tabela 7). Em relação ao grupo Todos, com escala 3,6, confirmou-se que as estratégias genéricas são eficazes e possuem medidas de avaliação de seus resultados. De acordo com as respostas à pergunta 55, houve concordância parcial de que as estratégias genéricas, na escala 3,9, apresentam boa eficácia. Esta afirmativa corrobora as conclusões apresentadas nesta pesquisa. Ou seja, na fase “H”, foi comprovado que as estratégias genéricas são utilizadas. Se tal fato ocorre, conclui-se que alguma eficácia esteja sendo alcançada, do contrário tais estratégias não seriam utilizadas após a comprovação de algum fracasso.

Tabela 7 - Eficácia das Estratégias e medição

					Tabulação Cruzada - Frequências (4 e 5)										
Q	Medições e Resultados	Escala Likert			Segmento			Região			Porte				
		Td	Rep	Nrep	Td	Rep	Nrep	Td	BHBC	Int	Td	Gr	Me	Pq	Mi
55	Eficácia	3,9	3,4	4,4	64%	55%	73%	64%	67%	60%	64%	67%	69%	40%	100%
56	Resultados são medidos	3,9	3,9	3,8	59%	64%	55%	59%	50%	70%	59%	67%	62%	60%	0%
57	Grupo de trabalho	2,9	2,7	3,2	32%	27%	36%	32%	25%	40%	32%	33%	31%	20%	100%
	Total	3,6	3,4	3,8	52%	48%	55%	52%	47%	57%	52%	56%	54%	40%	67%

(1) 80% das respostas concentrados em 1

(2) 100% das respostas concentrados em 1

Fonte: Original desta pesquisa.

Nas respostas da questão 56, a exemplo da 55, a concordância parcial também ocorreu. Neste caso, ficou comprovado que, além da eficácia das estratégias genéricas, controles são gerados para medir seus resultados. As respostas da questão 57 mostram que as empresas não dividem os resultados de suas estratégias com outras empresas do segmento de autopeças. Este é o fator que limita as parcerias entre empresas. Aqui vale a afirmativa de Mintzberg (2006) de que as empresas são, ao mesmo tempo, competidoras e dependentes entre si, principalmente, nos momentos críticos. O que se vê é que, enquanto a informalidade causa problemas no mercado, as empresas se organizam para debater o assunto, porém, quanto aos resultados, é cada um por si, ou seja, os problemas não são divididos.

Para o grupo Reposição, nota-se que as estratégias genéricas não têm tido eficácia como apontado no grupo Todos. Tal fato pode ser justificado pela questão 55, na qual a escala ficou abaixo da média de 3,5. Nota-se que este grupo apresentou escala 4,6 na fase “H”, que mediu a aplicação das estratégias genéricas. A conclusão é que, embora amplamente utilizada no segmento, sua eficácia ainda é baixa. Isso está relacionado à questão 56, uma vez que as empresas pesquisadas, utilizando-se

dos controles desenvolvidos para avaliar os resultados, notaram que, por causa da maior agressividade da concorrência, as estratégias não vêm apresentando a eficácia esperada. Na questão 57, pode-se aplicar a mesma conclusão do segmento Todos.

O grupo Não Reposição revela que as estratégias têm sido eficazes e que as empresas possuem medidores de resultados. Notou-se, nas questões 55 e 56, que os resultados das estratégias genéricas têm sido mais eficazes e comprovados pelos medidores de resultados. Por fim, na questão 57, manteve-se a mesma conclusão gerada pelo grupo Todos (Tabela 7).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto na investigação que norteou os objetivos deste estudo, conclui-se que a informalidade se faz presente no mercado de autopeças do Estado de Minas Gerais. Quanto aos tipos de informalidade, apurou-se, em ordem de concordância, a ocorrência do subfaturamento, falsificação, roubo de peças, pirataria e importação ilegal. Quanto às causas do desenvolvimento da informalidade, estão relacionadas ao mercado de produtos, mercado de trabalho, impostos/taxas e não cumprimento das obrigações trabalhistas, condições sócio-demográficas, poder aquisitivo da população e corrupção. Sobre a percepção da informalidade no mercado de autopeças, conclui-se que houve concordância geral de que a ocorrência da informalidade é percebida.

Assim, tem-se que a informalidade é percebida no mercado por causa de sua nova dinâmica, fortemente pontuada por reclamações da baixa qualidade de peças, de preços diferenciados dos normalmente praticados no mercado, do aumento de competitividade, da queda nas vendas, de informações imprecisas dos sindicatos e da ocorrência de inadimplência. As estratégias mais afetadas foram as de preços e rentabilidade, de produção, de marketing, de vendas e de qualidade.

Além disso, apurou-se que a informalidade praticada no mercado gerou desdobramentos dentro das empresas pesquisadas. Isto porque, apesar da concordância geral, a maior parte das afirmativas ocorreram nas médias, pequenas e microempresas do interior do Estado, no segmento de peças para reposição.

As estratégias mais utilizadas, por ordem de concordância, relacionam-se ao desenvolvimento de novos produtos, sintonia com o mercado e desenvolvimento de programas de suporte, inovações tecnológicas, competição baseada na qualidade de produtos, busca de oportunidades no mercado e desenvolvimento de programas de redução de custos, competição em preços e diferenciação em produtos, *benchmark*, parcerias com outras empresas do segmento e desenvolvimento de programas de marketing.

A partir dessas considerações, conclui-se que a ação do fenômeno da informalidade no mercado de autopeças afetou as estratégias das empresas pesquisadas por meio da pressão de mudanças em fatores primordiais, como preços e rentabilidade, produção, marketing, vendas, demais estratégias e qualidade.

Para que as estratégias fossem alteradas, mudanças internas foram exigidas, a saber: acompanhamento dos desdobramentos do mercado e inovações tecnológicas; transformação das estratégias de mercado em centro do planejamento estratégico; mudanças estruturais internas; adoção de estratégias para competir com as empresas praticantes da informalidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. Agência Câmara, 2004. Disponível em: <http://www.camara.gov.br>. Acesso em: 16 jan. 2007.

COSTA, Lenise S. V; SILVA, Jorge F. da. As tipologias estratégicas “realmente existem”? Área Temática: Estratégica em Organizações (ESO 378). ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG. Cadastro Industrial. Disponível em: <<http://www.fiemg.com.br>>. Acesso em: 16 fev. 2006.

GRAZIADIO, T. Atividades informais de P&D observadas em PMEs de autopeças. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTo, 1996. p.1116-1131.

LA PEÑA, Bernardo; OTÁVIO, Chico; BOECHAT, Ricardo. **Sinal verde para o contrabando.** Reportagens de o Globo sobre a Aduana Brasileira. 06 maio 2001. Disponível em: <<http://www.unafisco-rj.org.br>> . Acesso em: 15 dez. 2006.

LUZ, Sérgio Ruiz. Jogo sujo na concorrência: o Brasil virou um terreno fértil para sonegadores e piratas. É um campo minado para quem trabalha na legalidade. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 847, n. 14, p. 32-34, 20 jul. 2005.

MCKINSEY; COMPANY. **Eliminando as barreiras ao crescimento econômico e à economia formal no Brasil.** São Paulo, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.etco.org.br>>. Acesso em: 18 nov. 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Conselho Nacional de Combate à Pirataria – CNCP. III **Relatório de Atividades.** Brasília, dez. 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; QUINN, James Brian; GHOSHAL Sumatra (Orgs.). **O processo da estratégia.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. (Conceitos, contextos e casos selecionados).

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. São Paulo: Campos, 2004.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS E ASSESSÓRIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO – SINDIREPA. Disponível em: <<http://www.oficinadeveiculos.com.br/>>. Acesso em: 07 fev. 2007.

SINDICATO NACIONAL DOS FABRICANTES DE AUTOPEÇAS – SINDIPEÇAS. **Desempenho do setor de autopeças em 2006.** Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalhe_generico.asp?ID_CANAL=103&ID=35750> . Acesso em 01 fev. 2007.

SOUSA, J. E. R. de. **Práticas de gestão tecnológica e competitividade no setor de autopeças.** São Paulo: CYTED, NPGCT, USP, 1995.