



POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DE UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE MOTOCICLETAS

*Strategic positioning as advantage competitive: the case of a company
of the motorcycle branch*

RIBEIRO, Claudia Gabriela Klasener¹; ARAUJO, Rozali dos Santos²;
GOTTSCHESKI, Paulo Rafael Soares³; PAUTZ, Gabriela⁴.

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar como o posicionamento estratégico gera vantagem competitiva em MPEs do setor de serviços voltado ao ramo de motocicletas. O método utilizado foi de caráter qualitativo, descritivo e estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com quatro oficinas mecânicas de motos do estado do Rio Grande do Sul. Após a análise de dados, elaborada através da análise de conteúdo, constatou-se que as oficinas formulam suas estratégias baseadas na diferenciação, com um posicionamento voltado a agregar valor, gerando vantagem competitiva.

Palavras- chave: Oficinas. Motocicletas. Estratégia. Posicionamento. Vantagem.

Abstract

The objective of this article is to analyze how the strategic positioning generates competitive advantage in MPEs of the services sector focused on the motorcycle industry. The method used was qualitative, descriptive and case study. Data collection was done through interviews with four motorcycle mechanic workshops in the state of Rio Grande do Sul. After the data analysis, elaborated through content analysis, it was verified that the workshops formulate their strategies based on the differentiation, with a position aimed at adding value, generating a competitive advantage.

Keywords: Workshops. Motorcycles. Strategy. Positioning. Advantage.

Introdução

O mundo *business* está cada vez mais competitivo, na maioria das vezes os concorrentes são numerosos, e a tecnologia somada a globalização, torna as informações disponíveis a todos em curto espaço de tempo, aumentando ainda mais a competitividade entre as empresas e a busca por espaço no mercado (FILHO, NETO, PERESIN, 2011).

As empresas não podem apenas lançar-se no mercado e esperar que as pessoas as procurem e apreciem seus produtos e/ou serviços. Desta forma se faz necessário, mostrar aos

¹ Bacharel em Administração pela Unicruz, email cauribeiro2008@hotmail.com.

² Orientadora. Mestre em Administração pela UFSM, docente do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta, email rozali@unicruz.edu.br

³Discente do curso de Administração Bolsista PIBIC/UNICRUZ 2018/2019, email: paulorafaelgottsch@hotmail.com.

⁴Discente do curso de Administração, Bolsista voluntária PIBIC/ UNICRUZ 2018/2019, email: gabizinhapautz@gmail.com



seus atuais e possíveis clientes, quais são suas ideias e o que as tornam diferentes e especiais frente aos concorrentes. Criar a percepção que a sua empresa é mais atraente, por apresentar determinadas características, que as fazem mais competitivas que as outras. Tendo consciência disso, muitas organizações não medem esforços para construir seu posicionamento estratégico, e apostam em táticas capazes de deixar claro na mente de seus clientes como a empresa se posiciona no mercado, podendo gerar vantagem competitiva (FERREIRA, SANTOS, OLIVA, GRISI, LIMA, 2012).

O posicionamento pode se mostrar presente em um produto, serviço, na marca ou até mesmo na instituição, ou seja, ele acontece em qualquer empresa, independente do seu porte, é como se fosse a imagem que as pessoas têm da organização, o que torna extremamente importante posicionar-se bem diante do mercado (RIES; TROUT, 1997). A posição ideal de uma organização não é uma fórmula pronta, depende de inúmeros fatores, que fazem a empresa x ser escolhida em detrimento das outras, podendo assim gerar vantagem competitiva (SAGAZ; FEIJÓ, 2015).

A vantagem competitiva pode ser obtida através de diferentes fatores que caracterizam o posicionamento estratégico de uma empresa (PORTER,1989). A obtenção ou não da vantagem competitiva, independe do porte da organização. Logo, micro e pequenas empresas (MPEs) também necessitam de bom posicionamento no mercado e prospecção de vantagem competitiva.

Desta forma, independente do seu porte, o objetivo de qualquer empresa é obter lucro, pois todas querem alcançar seus objetivos (PEREIRA, 2013). Em um sistema capitalista como o que se vive, ter lucratividade implica vários fatores, dentre eles obter vantagem competitiva. A principal questão diz respeito a como estas organizações podem conseguir vantagem competitiva através do posicionamento, já que qualquer empresa tem algum posicionamento diante do mercado.

Sendo assim o presente estudo tem como tema o posicionamento estratégico e a vantagem competitiva em micro e pequenas empresas, já que em meados de 2014, MPEs têm expressado grande participação no PIB brasileiro, contribuindo com a economia do país (SEBRAE, 2014). Além disso, estas acabam por gerar emprego e renda a milhares de famílias, possibilitando uma possível melhora em sua qualidade de vida (FERREIRA *et al.*, 2012).

Entre as MPEs, destacam-se alguns setores, dentre eles o de serviços que representa 36,3% dos pequenos negócios (SEBRAE,2014), o qual terá grande relevância neste trabalho, que será direcionado ao estudo de oficinas de motocicletas de pequeno porte. Sendo que o



ramo de motocicletas foi o escolhido, por ser do setor de serviços e por acreditar-se que este setor apresenta destaque entre as MPEs.

Desta forma, considerando que os estudos acerca de micro e pequenas empresas mostram-se pouco esclarecidos em muitos aspectos (GIMENEZ, *et al*, 1999), tendo como base a importância que as MPEs apresentam para a economia do país, no sentido de gerar emprego e renda e tendo ciência que as MPEs podem ter dificuldades em ter um posicionamento estratégico (MORAES *et al.*, 2007), propõe-se a seguinte pergunta, mais específica para um artigo científico: ***Como o posicionamento estratégico de mercado gera vantagem competitiva em MPEs do setor de serviços?***

É notório que, identificar e analisar o posicionamento que estas empresas têm frente ao mercado, pode contribuir com microempreendedores do ramo de motocicletas, pois estes poderão comparar o seu posicionamento com o de outra empresa do mesmo ramo e analisar se aquele que está sendo usado é o mais ideal para com o meio em que sua empresa está inserida.

Referencial teórico

Este tópico tem como finalidade apresentar as bases teórica que serviram de alicerce para que o problema de pesquisa pudesse ser respondido.

Estratégia

A estratégia pode ser conceituada como sendo a forma de usufruir dos meios que se tem, criando condições favoráveis, para se atingir objetivos. Dentro do mundo *business*, é o conjunto dos meios para o atingimento das metas e objetivos das empresas. Ou seja, a estratégia representa uma posição relevante, relacionada ao comportamento organizacional, formada pela junção de atividades relacionadas aos objetivos e princípios da organização, com a intenção de gerar vantagem competitiva (KRIELOW, SANTOS, 2014; SAGAZ; FEIJÓ, 2015).

Fazendo uma análise voltada ao passado, pode-se observar que o pensamento estratégico, passou por diferentes fases e momentos, envolvido nos mais diversos contextos econômicos e sociais, mas sem perder seu real sentido. No início, a palavra “estratégia” tinha significado militar, expressando a “ação de comandar”, um instrumento usado nas guerras como forma de derrotar os inimigos. Com o passar dos tempos, mais especificamente após a Segunda Guerra Mundial, foi sendo levado a outros contextos e a áreas como a política e empresarial, mas sempre com o mesmo significado, de definir caminhos. Dada a sua importância, a estratégia, foi levada a academia, como disciplina de gestão em estratégia,



sendo estudada e conceituada pelos mais diversos autores (MAINARDES, FERREIRA, RAPOSO, 2011).

Dentre a vasta literatura existe, o pensamento estratégico, pode ser observado sob a ótica de Mintzberg, que em seus estudos relata que a formulação da estratégia emerge através de dez escolas, com características diferentes. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) as três primeiras escolas são de natureza prescritiva (Escolas do design, do planejamento e do posicionamento), ou seja, preocupam-se em como as estratégias devem ser formuladas. Outras seis escolas (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental) são consideradas descritivas, e preocupam-se em como as estratégias são de fato formuladas. A última escola, é a da configuração, que é a combinação das demais escolas. Esta última, tem suas premissas baseadas nas premissas das demais escolas, remetendo ao fato de que estas não são isoladas, e que a formulação da estratégia é um processo contínuo.

Nas dez escolas de Mintzberg, cada uma delas apresenta a formulação da estratégia como um processo diferente, remetendo ao fato de que a formulação da estratégia, bem como suas definições, não é simples, e têm alta complexidade. Sendo assim, acredita-se que a percepção do que significa estratégia, é um misto de diversos conceitos, que são elaborados por diferentes autores que tratam do assunto (MAINARDES, FERREIRA, RAPOSO, 2011).

Assim, a formulação da estratégia é complexa e depende de inúmeros fatores e condições diferentes que se modificam a longo do tempo e do contexto em que se vive. Dado a sua complexidade, esse processo de formulação é um desafio para os administradores, devido ao fato de ser uma ferramenta, que se bem desenvolvida, pode maximizar os resultados da organização (PELISSARI, 2007).

Dado a sua relevância, a estratégia apresenta-se como atividade necessária para a sobrevivência das organizações, que a usará na expectativa de explorar competências, gerando uma vantagem competitiva (PEREIRA, BASTOS, 2009). Porter (1989) já colocava que a posição competitiva que uma empresa apresenta dentro do seu setor, assim como, a rentabilidade que este apresenta, são questões determinantes na escolha da estratégia competitiva.

Tendo mitigado sobre alguns tópicos referentes a estratégia, pode-se dizer que faz parte da estratégia empresarial, analisar o ambiente interno e externo, afim de garantir vantagem competitiva as empresas (RABELO, 2002). A partir desta visão, surgem alguns modelos que irão auxiliar as empresas a se posicionarem bem diante do mercado, sendo que neste trabalho será utilizado o modelo das cinco forças competitivas.



Posicionamento Estratégico de Mercado

As empresas existem para oferecer algum tipo de produto ou serviço a grupos diferentes de pessoas, cujas necessidades são variadas e ilimitadas. Neste sentido, as empresas utilizam de diversos recursos, como humanos e financeiros, para oferecer seus produtos/serviços ao consumidor. Para que estas se destaquem das demais, é importante que os consumidores conheçam o que a empresa tem a oferecer, e uma das formas de se destacar, é posicionar-se diante do mercado (SAGAZ; FEIJÓ, 2015).

Tal colocação colabora com o exposto por Porter (1989), que frisa que obtenção da vantagem competitiva, depende da posição definida pela organização no mercado, e para isso as organizações têm de enfrentar as forças do ambiente através de três estratégias genéricas, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque.

Estas três estratégias genéricas, contribuem para que a empresa não fique em uma posição intermediária, ou seja, sem foco algum, o que acabaria fazendo com que ela tenha problemas, por não ter uma posição definida. Logo, as formas estratégicas (baixo custo, diferenciação ou enfoque), auxiliam a empresa a lidar com as forças do ambiente (ROYER, 2010).

Segundo Porter (1989), existem cinco forças competitivas, que podem explicar como se dá a concorrência em uma indústria, sendo elas: Ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, barganha com fornecedores, barganha com compradores, e rivalidade entre as empresas. Essas cinco forças podem determinar a competitividade em uma indústria e o porquê que algumas são mais lucrativas que outras. Apesar do estudo das cinco forças ter sido realizado em indústrias, o mesmo pode ser aplicado a outros setores, como o de serviços (GIMENEZ, *et al*, 1999), que é o setor objeto deste estudo.

Além, das cinco forças, ainda existe o governo, que tem forte influência no que tange o resultado da indústria como um todo. Para fins de análise estratégica, o governo não é considerado uma das forças, mas sim um fator que afeta a concorrência através das cinco forças.

O ambiente empresarial e a análise das cinco forças competitivas, auxiliam a formulação de estratégias, que por sua vez, podem gerar vantagem competitiva. Tal vantagem é de suma importância para as organizações, uma vez que pode contribuir com o seu crescimento e alcance dos objetivos (CONCEIÇÃO *et al.*, 2009). Sendo assim, o próximo item irá tratar sobre essa temática.

Vantagem Competitiva



A vantagem competitiva está intimamente ligada a estratégia, que é uma ferramenta, na qual as empresas buscam se sobressair em relação aos concorrentes, ou seja, maneira de se criar uma vantagem (ALONÇO, ZILBER, 2016). Toda organização busca se sobressair em relação aos seus concorrentes, tornando a obtenção da vantagem competitiva algo de grande estima para as empresas no geral (MANFREDINI, 2005). Sendo que para Zaccarelli (1996 *apud* Oliveira, 2004 p.16) “Vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa.”

Mas a grande questão se denota ao fato de como algumas empresas conseguem se destacar, e outras não. Como forma de responder a esta indagação, surge a teoria da visão baseada em recursos (RBV), que defende a ideia de que a vantagem competitiva é formada pelo conjunto de fatores e recursos internos das organizações (JOIA, FERREIRA, 2005; PAIVA, BARBOSA, GONÇALVES, 2008).

Esses recursos internos, podem ser classificados como tangíveis e intangíveis, sendo que o segundo é mais relevante, quando o assunto é vantagem competitiva, pois são recursos intrínsecos à organização. Por se tratar de características profundas, que foram sendo construídas ao longo do tempo, os recursos intangíveis são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes, auxiliando desta forma a obtenção da vantagem competitiva (POPADIUK, RICCIARDI, 2001).

Dentre as ferramentas que podem auxiliar neste processo de obtenção da vantagem competitiva, existe um modelo, denominado VRIO, que será utilizado neste estudo. Esta sigla é oriunda da inicial de quatro palavras, que compõem as características que os recursos organizacionais deveriam ter para obter e/ou manter a vantagem competitiva: O recurso tem que ser “valioso”, “raro”, “inimitável”, e “organizável” (JOIA, FERREIRA, 2005).

A obtenção da vantagem competitiva, pode advir através de diferentes estratégias, como redução de custos ou aumento de diferenciação. Partindo do pressuposto de que todas as empresas almejam obter vantagem competitiva, o importante é que as empresas definam qual será a sua estratégia, de acordo com o perfil e objetivos da mesma, afim de garantirem um aumento nos seus lucros e expansão da organização (MANFREDINI, 2005).

Como forma de se obter vantagem competitiva, o modelo VRIO reúne ferramentas que visam analisar os recursos disponíveis, e a capacidade de cada um deles. Após esclarecimento e definição de alguns conceitos relacionados a estratégia, posicionamento estratégico e vantagem



competitiva, o próximo item irá descrever a metodologia, que será utilizada neste trabalho de conclusão de curso.

Metodologia

Neste tópico, é apresentada a metodologia deste trabalho de conclusão de curso, abordando assuntos que apontam como a pesquisa foi desenvolvida, bem como esta foi classificada. Além disso, foi explicado como fora, coletados os dados referentes a pesquisa e como foram feitas as análises da mesma.

A pesquisa em questão foi classificada em relação ao seu objetivo como qualitativa, descritiva e estudo de caso, afim de melhor contemplar a problemática deste estudo, pois dado a sua aceitabilidade no ramo empresarial, esse tipo de pesquisa torna-se adequado para ser realizado em pequenas oficinas mecânicas de motos, onde procura-se descrever as estratégias que podem levar a obtenção de vantagem competitiva.

Quanto as unidades e área de estudo, a pesquisa foi realizada em quatro oficinas mecânicas de motos, de médio e pequeno porte, localizadas na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A escolha foi feita de acordo com a proximidade geográfica e quanto ao porte.

A coleta de dados, foi desenvolvida através de entrevistas com proprietários e responsáveis de oficinas mecânicas de motos, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas, diretas e por conveniência. Gravadas em áudio para melhor percepção e análise, visando a obtenção de um estudo que contemple comparar as diferentes características apresentadas pelas empresas. As análises destes dados foram realizadas nos meses de agosto e setembro.

As questões foram elaboradas a partir dos pressupostos teóricos utilizados no referencial, que servem de escopo e embasamento para a análise dos dados, conforme o quadro 1.

Quadro 1- Categorias da pesquisa

Variáveis	Autor	Questão
-----------	-------	---------



Tipos de Estratégias	Sagaz; Feijó, (2015); Krielow, Santos,(2014); Mainardes, Ferreira, Raposo, (2011); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); Pereira, Bastos, (2009); Pelissari, (2007); Rabelo, (2002); e Porter (1989).	Como são elaboradas as estratégias da empresa? Quais os fatores considerados na elaboração da estratégia da empresa? (custo, enfoque, diferenciação) Quais os principais motivos, que levam os clientes á procuram pela empresa?
Forças Competitivas	Pereira, Gutierrez (2016); Sagaz; Feijó (2015); Krielow, Santos (2014); Filho, Neto, Peresin (2011); Royer (2010); Pereira, Bastos (2009); Conceição <i>et al.</i> (2009); Armanino (2005); Porter (2004); Rabelo, (2002); Gimenez, et al. (1999), e Porter (1989).	Existem muitas barreiras para iniciar no mesmo ramo da empresa? Quais seriam? Existem produtos/serviços substitutos dos oferecidos pela empresa? A empresa trabalha com quantos fornecedores? Qual é o público alvo da empresa?
Vantagem competitivas	Alonço, Zilber (2016); Gohr, Santos, <i>et al.</i> (2011); Paiva, Barbosa, Gonçalves, (2008); Joia, Ferreira, (2005); Manfredini, (2005); Oliveira, (2004), e Popadiuk, Ricciardi, (2001).	Quais recursos internos, a empresa considera serem mais importantes e que a diferencie das demais? O que torna esses recursos diferentes dos recursos internos dos seus concorrentes? (valioso, raro, inimitável e organizável)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados, coletados a partir da entrevista em áudio, foi feita através de análise de conteúdo, que segundo Minayo (2001), essa técnica pode encontrar respostas para questões que foram formuladas e confirmar ou não, se as hipóteses que haviam sido previamente estabelecidas a respeito do caso estavam corretas. Além disso, pode auxiliar na descoberta de conteúdos que ainda não foram manifestados. Essas duas funções podem serem feitas de forma isolada ou ambas se complementarem, podendo ser aplicada tanto para pesquisas quantitativas, como em qualitativas, sendo essa a abordagem deste estudo.

Resultados: análise da vantagem competitiva do setor de serviço voltado ao ramo de motocicletas

A busca pela vantagem competitiva ocorre em razão de atrair possíveis clientes e fidelizar aqueles que já existem (MANFREDINI, 2005). Desta forma, é de suma importância levar em consideração a opinião dos clientes e defrontar com a ótica das empresas, para então realizar a análise da vantagem competitiva.

Pode-se constatar que 60% dos motociclistas entrevistados, afirmaram considerar a qualidade dos serviços prestados o fator mais importante em uma oficina mecânica de motos e apenas 12% consideraram o preço. Tendo apresentado o fator mais importante sob a ótica do cliente, a pesquisa seguiu buscando analisar o posicionamento e a competitividade de acordo com os gestores e/ou proprietários das quatro oficinas mecânicas de motos.



A empresa A afirma ter um público pouco sensível a preço, pois estes utilizam suas motocicletas para prática de esportes. Já a empresa B, garante não ter uma estratégia definida, no sentido de que o gestor analisa o cliente e a partir desta análise ele formula sua estratégia, podendo ser voltada para baixos custos ou diferenciação. Enquanto que a empresa C prioriza a qualidade de seus serviços, visto que trabalha com uma política voltada a preços mais altos. A oficina D defende que sua estratégia é baseada na diferenciação, no sentido de que o seu porte pequeno não proporciona ganhos em escala, sendo assim a diferenciação tanto no atendimento quanto nos produtos/serviços oportuniza agregação de valor.

Ambas as empresas concordam que seus clientes as procuram em virtude da qualidade do serviço prestado e do atendimento diferenciado. A empresa A oferece a seus clientes uma sala para recepção somado a um chimarrão. A empresa B acredita na qualidade dos seus serviços prestados e no seu bom atendimento, pois sendo esta uma empresa familiar, a organização como um todo está sempre em busca de melhorias para melhor atender seus clientes. Bem como, o proprietário da empresa C diz prestar apoio aos motociclistas independentemente do horário, todos seus clientes possuem o número do seu celular particular e podem ligar a qualquer momento. A última oficina patrocina alguns de seus clientes que participam de esportes como veloterra.

Desta forma, a busca pela vantagem competitiva percorre alguns caminhos, começando pela escolha da estratégia a ser utilizada. As oficinas C e D afirmaram ter suas estratégias baseadas na diferenciação, tal afirmação pode ser considerada coesa, considerando seus portes pequenos e ao fato de sua produção não ser em escala. Segundo Royer (2010) este tipo de estratégia consiste na agregação de valor, o que significa que grandes volumes não são esperados, os preços são normalmente mais altos, sendo justificados pela diferenciação que a empresa oferece. A empresa B não considera ter uma estratégia definida, ora é baseada no baixo custo e ora na diferenciação, não sendo enquadrada em nenhuma das estratégias genéricas, o que pode ser perigoso para o posicionamento da oficina. A oficina A por sua vez acredita ter sua estratégia baseada na diferenciação, estando voltada a um público alvo, o que a torna especialista em atender a sua demanda.

Uma estratégia baseada no enfoque em diferenciação, tende a ser mais eficiente, pois as atenções são voltadas a um nicho específico, podendo atender de forma mais eficiente as demandas deste público (RABELO, 2002). Cabe salientar, que as quatro oficinas acreditam que seus clientes as procurem em decorrência da qualidade do seu atendimento e serviços prestados, tornando incoerente a estratégia utilizada pela empresa B, que diz elaborar suas



estratégias de acordo com o que o cliente necessita, ou seja, se os clientes a procuram pela qualidade e não por seus preços baixos, elaborar uma estratégia baseada no custo pode ser perda de tempo.

Quanto as barreiras de entrada, tanto a empresa A como a empresa C apontaram ter dificuldades em encontrar fornecedores que atenderiam suas demandas, bem como a empresa B, C e D concordam que a questão financeira, ou seja, a falta de capital de giro, seja uma grande barreira. Além disso, a empresa A afirmar ter problemas de logística, dado a localização de seu município, fator este que explica a dificuldade de encontrar fornecedores.

No quesito produtos substitutos, apenas a empresa A acredita ter, no sentido de que apenas ela não revende motocicletas, sendo que as empresas B, C e D possuem revendas, não estando condicionadas a produtos substitutos. Ou seja, em alguns casos, a empresa A perde alguns clientes que ao invés de arrumar suas motocicletas, compram outras.

Apenas a empresa B afirma ter barganha com seus fornecedores, sendo que a empresa A opera com desvantagens de logística e as oficinas C e D encontram dificuldades em encontrar fornecedores que acatem suas demandas, pois estes não trabalham com grandes estoques e muitas vezes não conseguem fechar um pedido mínimo com seus fornecedores.

Quando questionados sobre ter ou não um público alvo, as empresas A e D afirmam ter, visto que este público é composto por praticantes de esporte como trilha e velo terra.

Acredita-se que as cinco forças de Porter já exploradas no referencial teórico determinam a concorrência na indústria, e tornam-se evidentes na descrição anterior. A ameaça de novos entrantes é uma realidade em qualquer setor, entretanto em alguns casos esse risco é ainda maior. No caso das oficinas mecânicas, as quatro acreditam que existam diferentes barreiras de entrada, sendo que as questões fornecedores e financeira foram citadas por mais de uma oficina, além disso, outras barreiras também foram descritas, como o pioneirismo, fiscais e de logística, ou seja, dentro da realidade das oficinas aqui apresentadas, o risco de surgir novos concorrentes ainda é baixo, dado ao grau de dificuldade de inserção das mesmas.

Outra força explorada por Porter, é a ameaça de produtos substitutos, sendo que apenas a empresa A acredita sofrer esta ameaça, dado ao fato de apenas arrumar as motocicletas, não tendo uma revenda. Porém, apesar das demais oficinas possuírem revendas, o fato de sofrerem a ameaça de produtos substitutos não é excludente, sendo que entende-se por produtos substitutos aqueles que exercem a mesma função que outros produtos (PORTER, 2004), deste modo, revendas de carros também podem representar uma ameaça.



Outra força muito importante é o poder de barganha com fornecedores, que ocorre quando o comprador é poderoso em relação ao seu fornecedor, porém em muitos casos essa situação é inversa, tornando o fornecedor mais poderoso, isso pode ocorrer por vários motivos, entre eles a concentração do mesmo (PORTER, 2004; PEREIRA, BASTOS, 2009). Três das quatro oficinas não exercem poder sobre seus fornecedores, dado ao fato de comprarem poucas peças não sendo clientes “importantes” para estes fornecedores.

A quarta força refere-se ao poder de barganha com o comprador, que assim como o fornecedor, a concentração é fator primordial para caracterizar o poder que este exerce sobre o mercado. Atrelado a concentração também existem outros fatores que determinam o poder de barganha de dado comprador, como por exemplo o grau de importância que a qualidade do serviço prestado pelo fornecedor representa para seu comprador (FILHO, NETO, PERESIN, 2011).

Desta forma, saber se as empresas apresentam público alvo pode ser importante para relacionar o poder de barganha dos compradores (clientes das oficinas). As empresas (A) e (D) consideram ter um público alvo o que as condicionam a um público concentrado, por outro lado, focar em um nicho específico torna a oficina mais especialista em seus clientes e por consequência com barganha em relação aos seus clientes. As demais oficinas afirmaram não ter um público alvo, tornando-se mais vulneráveis a serem substituídas por seus clientes.

Sendo assim, as quatro oficinas mostram-se em uma posição confortável frente ao mercado. O grau de ameaça de novos entrantes é baixo, dado as várias barreiras de entrada existentes e a forte retaliação por parte das empresas já instaladas. O poder de barganha dos compradores é regular, já que é mais forte nas oficinas B e C que não apresentam público alvo, ao mesmo tempo que o poder de barganha dos fornecedores ainda é muito alto. A ameaça de produtos substitutos ainda é baixa, entretanto não pode ser descartada.

Quando questionados sobre quais recursos internos que a empresa considera mais importante, ambas oficinas afirmam ser os recursos humanos, no sentido de que consideram seu atendimento o maior diferencial entre suas concorrentes.

Deste modo, por serem os recursos humanos o principal recurso das quatro empresas, estes podem ser considerados valiosos por serem o diferencial das empresas, raros por ser cada vez mais difícil encontrar mão de obra especializada e comprometida com a organização, inimitáveis porque é um recurso intangível, diferente de um produto que pode ser copiado (POPADIUK, RICCIARDI, 2001), e organizáveis por que a empresa oferece o suporte para que seus colaboradores tenham tais características.



Assim, o posicionamento de mercado escolhido pelas quatro oficinas mecânicas de motos gera vantagem competitiva, pois as tornam referência em seus municípios de atuação. A vantagem competitiva é percebida através da escolha que os clientes fazem de usufruir dos serviços que estas oferecem sem buscar novas oficinas.

Considerações Finais

O aumento da competitividade entre as empresas exige das organizações mais que desempenho e eficiência, demanda que para obter crescimento no mercado, ou simplesmente manter-se nele, as organizações devem procurar estratégias a fim posicionar-se no mercado, podendo então gerar vantagem competitiva.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar como o posicionamento estratégico pode gerar vantagem competitiva em empresas de pequeno porte, do setor de serviços voltado ao ramo de motocicletas.

Levando em consideração as entrevistas realizadas os gestores de quatro oficinas mecânicas de motos, pode-se constatar que o posicionamento destas empresas no mercado mostra-se voltado a uma estratégia baseada em diferenciação, sendo que ambas as oficinas não trabalham com grandes volumes de vendas e portanto seus custos são elevados. Desta forma, não seria viável elaborar estratégias baseadas em baixos custos, pois isso diminuiria a lucratividade da empresa. Além disso, dado ao pequeno porte das quatro oficinas, elaborar uma estratégia baseada na diferenciação, oportuniza as oficinas agregar valor em seus produtos e serviços, podendo maximizar os lucros.

Quanto as cinco forças de Porter, as empresas pareceram não sofrer grandes ameaças de novos entrantes, bem como não preocupam-se com produtos substitutos. Além disso, três das quatro oficinas não tem poder de barganha com seus fornecedores, e apenas as empresas A e D possuem poder de barganha com seus compradores, pelo fato de terem um público alvo que é fiel a estas empresas. Desta forma, as quatro oficinas trabalham as cinco forças de Porter a seu favor, objetivando a vantagem competitiva.

Portanto, as quatro oficinas mecânica de motos apresentam um comportamento voltado a diferenciação e qualidade dos serviços prestados. Este comportamento parece ser de fato o mais adequado dentro da realidade do setor, já que quando confrontado com a pesquisa realizada com os clientes, os fatores qualidade do serviço prestado e a diferenciação mostraram-se os mais importantes sob a ótica do consumidor.



Por fim, se faz pertinente colocar que esta pesquisa apresenta algumas limitações referentes ao número de oficinas mecânicas de motos existentes na região escolhida como objeto deste artigo. E que dada à importância de fazer um estudo voltado as oficinas mecânicas de motos já mencionado neste trabalho, sugere-se novos estudos, abrangendo outras regiões do estado, com o objetivo de atingir mais oficinas e tornar a pesquisa mais assertiva.

REFERÊNCIAS

- ALONÇO, G.R.; ZILBER, A. Estratégias competitivas e vantagem competitiva: um estudo no setor de agronegócios. **Simpoi**, 2016.
- ARMANINO, P. Estudo da evolução histórica e das visões do modelo das cinco forças de Porter: Uma aplicação à indústria da publicidade. **Dissertação de mestrado apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2005.
- GOHR, C.F.; SANTOS, L.C.; BURIN, C.B.; MARQUES, M.D.S.; ARAI, R.M.. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, 2011.
- CONCEIÇÃO, L.R.D; SILVA H.H.R.D; SARRACENI, J.M. Administração estratégica e vantagem competitiva. **II Encontro Científico e II Simpósio de Educação Unisalesiano**. São Paulo, 2009.
- FERREIRA, L.F.F; OLIVA, F.L; SANTOS, S.A; GRISI, C.C.H; LIMA, A.C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.** São Carlos, 2012.
- FILHO, V.A.V.; PERESIN, G.L.; NETO, M.S. Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2011.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- GIMENEZ, F.A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; JR, P.H. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. 1999.
- JOIA, L.A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **FGV/EBAPE**. 2005.
- KRIELOW, A; SANTOS M.R.D. A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, 2014.
- MAINARDES, E.W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa**. 2011
- MANFREDINI, C.J. **A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado das escolas técnicas de 2º grau na região do vale do paraíba: um estudo de caso**. São Paulo, 2005.
- MINAYO, M.C.D.S. **Teoria, método e criatividade**. 18º ed. Petrópolis: Vozes, 2001.



MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, G.D.A; TERENCE A.C.F; BIGATON, A.L.W; FILHO, E.E. A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas. **IV SEGET– Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007.

OLIVEIRA, L.D. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. 2004

PAIVA, R.V.C.D.; BARBOSA F.V.; GONÇALVES R.G. A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é Igual. **Reuna**. Belo Horizonte, 2008.

PELLISSARI, A.S. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. **Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP**, 2007.

PEREIRA, F. D. C; GUTIERREZ, R. H. Gestão estratégica: o caso da Gol Transportes Aéreos. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**, 2016.

PEREIRA, F.A.; BASTOS, A.N. Formulando estratégias: proposição de um *framework* a partir do posicionamento e da *resource based-view* (rbv). **IV Encontro de Estudos em Estratégia**, Recife, 2009.

PEREIRA, M. O impacto da relação entre a contabilidade e a fiscalidade nas demonstrações financeiras. **XIV Congresso internacional de Contabilidade e Auditoria**, 2013.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. **Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável?** Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. São Carlos, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____ **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABELO, A. Estratégia empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter. **Dissertação de mestrado**. Florianópolis, 2002.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROYER, R. As estratégias competitivas genéricas de porter e o novo paradigma da customização em massa. **XXX Encontro nacional de engenharia de produção maturidade e desafios da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**, São Carlos, 2010.

SAGAZ, S.M.; FEIJÓ, V.C. Posicionamento estratégico de mercado: um estudo de caso em um salão de beleza do oeste de Santa Catarina. **XX Seminário interinstitucional de ensino, pesquisa e extensão**, Unicruz, 2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: abril/2018.