

Análise do posicionamento varejista contra novo concorrente: um estudo do mercado varejista de tintas na grande Vitória-ES.

RESUMO:

Esta pesquisa estudou o mercado varejista de tintas da Grande Vitória-ES. Foi utilizado o estudo de caso, por meio de entrevistas e análise documental, com o objetivo de verificar como as estratégias concorrenciais podem contribuir para um reposicionamento estratégico de uma rede varejista de material de pintura. A empresa estudada foi denominada de Rede Tintas Ltda. Utilizando-se da Teoria da Firma, alguns elementos da Teoria dos Jogos e uma introdução nas estruturas de mercado, buscou-se inserir a firma num contexto onde seus propósitos, conflitar com os de seus concorrentes, em situações que podem ser denominadas de jogo estratégico. Procurou-se verificar como esta empresa tem desenvolvido suas estratégias em um mercado que sofre rápidas transformações. Uma dessas transformações foi a recente chegada de uma grande empresa de revenda de material de construção na capital, aqui denominada de Construções Beta. Esse novo concorrente pertence a um grande grupo empresarial local, com aproximadamente 10 lojas no estado, inclusive possuindo uma empresa de crédito, e se estabeleceu nas proximidades de uma das filiais de RedeTintas Ltda. Dessa forma, buscou-se medir o impacto da chegada desse novo concorrente nas receitas da rede e na filial mais próxima.

Palavras-chave: Teoria dos jogos, Varejo de Tintas, Reposicionamento, Estratégia.

1. Introdução

As estratégias empresariais adequam-se à realidade de forma temporal e contextual, sob a perspectiva temporal, o que pode ser relevante hoje poderá não ser amanhã ou no próximo ano, haja vista que o tempo proporciona as mais diversas transformações. Considerando a perspectiva contextual, a empresa, como um sistema aberto e dinâmico, poderá apresentar diferentes realidades, o que por sua vez, poderá influenciar o ambiente, e, ao mesmo tempo, ser influenciada por ele (BESANKO *et al.*, 2006;) e (THOMPSON; FORMBY, 1998).

Dentro da perspectiva brasileira, a evolução do pensamento estratégico nas últimas décadas deu-se de forma lenta, pois no início dos anos 70, a economia era quase totalmente fechada, o que permaneceu até o final dos anos 90, época em que o país já alcançava uma maior abertura econômica (BETHLEM, 2003) A falta de concorrência externa e de uma visão globalizada pode ter contribuído para o atraso do aparecimento de estratégias mais agressivas, visto que as empresas estavam de certa forma, “protegidas” pelo protecionismo do Estado. O mercado aceitava praticamente tudo que lhe era oferecido e permitia grandes margens de lucro, pois havia enorme necessidade de consumo para o nível de produção da época.

A estrutura das firmas, diante de tantas transformações, precisou ser revisada para se adaptar à nova realidade, ou seja, forçaram a evolução empresarial. Nesse sentido, Besanko *et. al* (2006), citando a Teoria da Contingência, defende que não existe uniformemente a “melhor” estrutura para uma firma, mas que o “melhor” formato estrutural depende da circunstância que enfrenta. Dessa forma, a entidade busca adaptar e mover seus diversos recursos conforme o meio onde está inserida. Levy & Weitz (2000), Besanko et al. (2006) e Ansoff (1990) afirmam que a estrutura da empresa segue à estratégia escolhida, uma vez que,

após a decisão do posicionamento estratégico a ser assumido, a estrutura deve trabalhar para tornar a estratégia uma realidade.

Porém, antes de assumir um posicionamento estratégico, a empresa precisa conhecer as diversas variáveis do mercado. Um dos modelos de análise é o de Porter (1986) que sugere que os mercados, resguardadas as características próprias de cada um, possuem 5 forças que influenciam as diversas firmas que os compõem: os possíveis novos entrantes, os concorrentes já estabelecidos, os produtos substitutos, o poder dos compradores e o poder dos fornecedores são fatores que deverão ser cuidadosamente conhecidos e acompanhados.

No contexto do mercado varejista de tintas da Grande Vitória, uma dessas transformações é o acirramento da concorrência, que ocorre devido à chegada de novos *players*, levando as empresas já estabelecidas a fazerem diversos movimentos. Tal situação segue uma tendência do mercado nacional, como estudado por Ventorim (1999 e 2000) e Rosa (2002) ao citarem a entrada de mega-lojas em grandes cidades brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre – como, por exemplo, a *Home Depot* nos EUA e *Leroy Merlin* na França. Assim, apresenta-se a questão-problema: de que forma as estratégias concorrenciais contribuem para um reposicionamento estratégico das organizações?

Sem o propósito de esgotar o tema, este trabalho tem por objetivo fazer uma análise que possibilite a verificação da forma como as estratégias concorrenciais interferem no posicionamento estratégico de uma empresa do mercado varejista de tintas da Região da Grande Vitória-ES.

Este trabalho justifica-se pela quantidade reduzida de artigos que discutem estratégias no varejo no Brasil. Considerando-se os principais congressos e revistas acadêmicas brasileiras, o número de trabalhos empíricos sobre estratégia aplicados ao varejo não chega a 5% do total das publicações, sendo que, no âmbito internacional, pode-se citar o *Journal of Marketing* como um das principais publicações de marketing do meio acadêmico, focada apenas em estratégia, marketing e comportamento do consumidor no varejo. Além da relevância acadêmica, mais estudos aplicados ao varejo corroboram com o aumento significativo da representação desse setor da economia nacional nos últimos dez anos.

Regionalmente, este trabalho contribuir com o setor varejista, de forma a analisar alguns aspectos do posicionamento estratégico de uma das empresas do ramo de tintas. A empresa analisada movimentou-se diante das transformações do mercado e fez isso com objetivo de sobreviver e permanecer à frente dos concorrentes. Assim, este estudo tenta contribuir como mais um passo para um melhor entendimento das transformações e estratégias utilizadas no mercado varejista da Grande Vitória.

2. Referencial Teórico

Se por um lado, Marris (1963) *apud* Possas (1984) cita que os objetivos da firma são maximizar sua taxa de crescimento (dos ativos e das vendas), com uma taxa de lucro mínima restrita imposta pela administração. Por outro lado, Besanko (2006) e Holanda (1987) explicam que a empresa tem como objetivo último a otimização dos resultados, ou seja, o maior lucro possível. Galbraith (2000) diferenciou a pequena da grande empresa. Para esse autor, na medida em que a empresa cresce, suas motivações e estrutura vão se transformando. Poder e influência no mercado e no governo passam a ser outros objetivos da grande empresa. Porém, isso poderá ocorrer somente por meio do acúmulo de riqueza. Conclui-se, assim, que o objetivo final da empresa, em geral, é a sobrevivência ou continuidade e, para isso, necessariamente terá que auferir resultados positivos.

Para Cabral (1994, p. 17) tem uma definição de mercado ou setor industrial ou mercado é “... um conjunto de empresas que produzem um mesmo produto ou um conjunto de produtos relacionados entre si”. Para Thompson & Formby (1998, p.13), o mercado é o local “... onde os compradores e vendedores fazem seus negócios”, que possui sempre dois lados: o lado dos vendedores e o lado dos compradores. Todos eles exercem pressão mutuamente, sendo, o próprio mercado, o medidor mais fiel dessa relação e o mais indicado para comunicar, sinalizar, registrar e balancear a respeito do estado da demanda e procura. Esse julgamento do mercado torna-se uma força econômica, pois é o primeiro a perceber os ventos de eventuais mudanças.

Para se conhecer essa relação de forças, torna-se necessário estudar a estrutura desse mercado, ou seja, o nível de concentração em que se encontra. Normalmente, utiliza-se a receita com vendas ou capacidade de produção. Uma forma é o índice de Herfindahl, que fornece a parcela individual das empresas que compõem o mercado (BESANKO *et. al*, 2006).

Essa estrutura pode ser: monopólio, oligopólio, concorrência monopolística ou concorrência imperfeita e concorrência perfeita. Segundo Gremaud *et al.* (2004), no caso de oligopólio existem poucas unidades oferecendo os produtos. Assim, cada membro desse mercado toma suas decisões estratégicas, atento ao efeito sobre as outras empresas, visto que uma pequena variação no preço ou no produto poderá causar efeito sobre os concorrentes. Economias de escala, pequeno tamanho do mercado, barreiras de entrada, fusões e aquisições são os maiores motivos da existência de oligopólio. O fundamental é que, nessa estrutura, as empresas deverão medir, cuidadosamente, qual o impacto e as possíveis reações dos outros jogadores. A Teoria dos Jogos trata da tomada de decisões em ambientes competitivos e de incerteza (MANSFIELD; YOHE, 2006).

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Rios (1999, p.265), estratégia “é a ciência de organizar e planejar as operações de guerra” ou “habilidade em dispor as coisas para atingir um determinado fim [...] ardil, astúcia [...]”. Porter (1986, p.11) define estratégia competitiva como “uma busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. A ênfase no posicionamento remete a empresa a atuar em liderança em custo, diferenciação ou foco de forma isolada, ou na combinação delas. Para o autor, a empresa alcança vantagem competitiva quando se utiliza de uma dessas estratégias genéricas e consegue obter sucesso em atribuir valor aos seus produtos ou serviços, de modo que o mercado esteja disposto a pagar um preço maior que o seu custo. Para Porter (1999, p. 53), “a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”.

Sobre empresas varejistas, Levy & Weitz (2000) definiram como composto de varejo, o conjunto de estratégias utilizadas para posicionar empresas com o intuito de alcançar determinado segmento-alvo. Esse composto de varejo abrange três conceitos que resumem a estratégia da empresa: o mercado-alvo a ser atingido, a natureza dos produtos e serviços que serão oferecidos para satisfazer o mercado-alvo e como o varejista irá construir uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

O dinamismo do mercado requer constante busca por manter e desenvolver uma vantagem competitiva. Sobre isso, Hamel & Prahalad (1995) defendem que a liderança precisa ser continuamente reinventada e a empresa precisa agir para transformar, a seu favor, o setor onde se encontra. No processo de competição, a construção de uma visão

independente a respeito das oportunidades contrapondo-se ao simples *benchmarking*¹ (em como tirar proveito delas) é fundamental.

Segundo Porter (1986), atuar em diferenciação é lidar com oportunidades e riscos. Oportunidades porque, a partir de um posicionamento diferenciado reconhecido pelo mercado, a empresa pode criar uma espécie de “monopólio”, uma vez que seus produtos ou serviços não são ofertados por nenhum outro concorrente, ou seja, há algo de inédito no que a empresa oferece aos clientes.

2.2 A MATRIZ DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO – MAPOE

Oliveira (2005) desenvolveu e testou o modelo MAPOE, procurando analisar de que forma as estratégias empresariais são desenvolvidas, comparando as práticas gerenciais utilizadas em um ambiente de aglomeração industrial com os pensamentos estratégicos ministrados academicamente. O autor cita que “Vistas como modelos mentais, as estratégias poderão ser compreendidas como sendo fruto das interações ambientais associadas a um determinado tipo de conhecimento”. Por fim, Oliveira (2005, p. 117) destaca que “o propósito do MAPOE não é determinar uma melhor forma de desenvolver o planejamento estratégico”, porém, partindo do princípio de que as diversas atividades da empresa (compra, venda, processos, criação etc.) são influenciadas pelo conhecimento e pela estrutura, isso permitiria categorizar as empresas com base em práticas e métodos, utilizando-se o MAPOE (Quadro1). A negativa das práticas e métodos citados no Quadro 1 se constituiria em conhecimento não sistematizado e estrutura organizacional flexível.

QUADRO 1: Práticas e Métodos Determinantes do Posicionamento Estratégico na MAPOE

Práticas determinantes do Conhecimento Sistematizado	Configuração Organizacional Rígida
<ul style="list-style-type: none"> -Possui controle Informatizado sobre suas operações; -Possui Sistema Integrado de Gestão; -Possui Contabilidade Gerencial; -Desenvolve algum Programa de Qualidade; -Desenvolve Orçamentos por Setores; -Faz uso de indicadores de gestão como referência de melhoria; -Escolaridade como critério de seleção; -Nível Gerencial com Formação Superior; -Utiliza-se de técnicas de Produção e desenvolvimento de Produtos; -Faz treinamentos e incentiva educação; -Utiliza-se de <i>Staff</i> para melhoria organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ter um organograma funcional definido; -Ter um plano de Cargos e Salários; -Divisão de Cargos e Tarefas; -Seleção Científica de Funcionários; -Hierarquia Fundamentada em Critérios Técnicos; -Possui Planos de Benefícios para os empregados; -Processo de Comunicação Formal; -Padronização das Rotinas e Procedimentos de Trabalho.

Fonte: Oliveira (2005, p.118)

2.3 CONFLITOS E BARREIRAS NO CONTEXTO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A disputa entre empresas tem se tornado cada vez mais acirrada e D’aveni, (1995) define esse agravamento da competição de hipercompetição, afirmando que, cada dia mais, aumenta o número de setores industriais que possuem atores que agem nesse nível de competitividade. Empresas que antes gozavam de uma liderança tranqüila, hoje, utilizam-se de formas mais agressivas para se manter no topo. As vantagens estratégicas conseguidas pelas empresas são apenas temporárias, pois, muitas vezes, essas vantagens são destruídas rapidamente pelos competidores, criando um ciclo interminável de investidas e contra-

¹ Processo de adotar as melhores práticas de outras empresas.

investidas das empresas envolvidas na competição, uma vez que, quando um agente consegue uma vantagem sobre o outro, há uma busca incansável do adversário para neutralizar aquela vantagem e construir a sua própria e, assim, sucessivamente.

D'aveni (1995) explica que nesse ambiente de extrema competição, as empresas devem se posicionar estrategicamente em quatro grandes arenas para alcançar vantagem competitiva: 1- A competição em qualidade e baixo custo ocorre quando as empresas competem na área da eficiência. 2 - A busca de vantagem em *timing e know-how* baseia-se no conhecimento e nos recursos específicos que a empresa desenvolve. 3 - A competição na arena das fortalezas afirma que os concorrentes buscam construir para si, nichos livres de outros concorrentes ou, pelo menos, restringí-los para usufruir de uma posição privilegiada no mercado. 4 - A busca da vantagem através de reservas financeiras ocorre quando empresas maiores utilizam seus recursos acumulados para atacar outras menores.

Para Porter (1999) existem seis tipos de barreiras que as empresas já atuantes podem erguer para limitar ou impedir que novos concorrentes cheguem para dividir o mercado: (a) economias de escala; (b) diferenciação de produtos; (c) investimento de capital; (d) custo de transferência de fornecedor; (e) acesso a canais de distribuição e (f) desvantagem de custo além da escala. As barreiras, criadas pelas empresas já estabelecidas no setor permitem que elas fiquem em uma posição privilegiada no mercado.

3. Metodologia

Trata-se este estudo de uma pesquisa empírico-positiva, de caráter indutivo, com aspectos descritivos, explicativos e quantitativos, utilizando-se para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, por meio de entrevistas e questionários. O caráter indutivo, conforme explica Martins (1994), caracteriza-se por partir do particular para o geral. Nesta pesquisa, foi estudado o comportamento estratégico de uma empresa do mercado varejista de tintas na região da Grande Vitória, o que permite suportado pela base teórica, levantar hipóteses sobre o possível comportamento de outras empresas, considerando cada realidade empresarial.

Essa pesquisa possui características descritivas e, sobre isso, Gil (1999, p. 81) explica que um trabalho com aspectos descritivos tem como objetivo principal “descrever características de determinada população ou fenômeno [...]”. A respeito da pesquisa explicativa, o mesmo autor ensina que “por explicar a razão e o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aproxima o conhecimento da realidade”. Neste trabalho, buscou-se utilizar os dois aspectos de forma sequencialmente lógica, uma vez que, para haver a explicação de algum fato, é necessário que, primeiramente, seja descrito (identificado), depois compreendido, para, então, criticá-lo e tentar explicá-lo.

Outra fonte utilizada, além de uma revisão a literatura, foi a análise documental. Segundo a classificação de Martins (1994, p. 28), esse tipo de levantamento “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana”. Neste trabalho, através do acesso a balanços, balancetes e relatórios gerenciais, foram observados a evolução das vendas líquidas, das despesas que se relacionam com o problema proposto (treinamento, propaganda), investimentos em ativos específicos e outros.

A escolha de um estudo de caso para que esta pesquisa foi desenvolvida, para “...esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM *apud* YIN, 2001, p. 31).

Segundo Yin (2001, p. 19), um estudo de caso é uma averiguação empírica, que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente

quando os limites do contexto e fenômeno não estão claramente definidos”. É apropriado “quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, cita, ainda, que esta metodologia é preferencialmente escolhida para responder perguntas do tipo “como” e “por quê”.

Para a coleta de diversos dados a respeito do mercado objeto deste estudo, foram utilizadas entrevistas do tipo focal, ou seja, direcionadas para o tema proposto, com formulários semi-estruturados com diversas perguntas previamente escolhidas. Dependendo do desenrolar da entrevista, novos questionamentos foram feitos aos agentes, ou seja, não havia a preocupação com a rigidez na entrevista.

As entrevistas foram direcionadas para fornecer informações que permitissem a análise sobre a estrutura da empresa, das iniciativas estratégicas, no sentido de contribuir com a análise do posicionamento da empresa no mercado, buscando atingir os objetivos específicos e gerais, bem como a responder o problema proposto.

Primeiramente, a análise dos dados ocorreu de forma a identificar as estratégias utilizadas pela empresa, vinculando-as às concepções estratégicas estudadas. Essa vinculação se tornou possível através da identificação de termos-chave de cada escola, - citados no livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) -. Ao mesmo tempo, foram identificadas as principais motivações (internas e externas) de cada iniciativa estratégica, o que possibilitou estabelecer pontos de contato entre elas (motivações) e os termos-chave das escolas. Em segundo lugar, houve a classificação da concepção estratégica da empresa no MAPOE, utilizando-se, para isso, os quesitos propostos por Oliveira (2005).

4. O Segmento Econômico e a Empresa a ser Estudada

O campo no qual se desenvolveu essa pesquisa foi o mercado varejista de materiais de pintura da Região Metropolitana da Grande Vitória. Esse mercado é composto por aproximadamente 40 lojas especializadas e 1200 empresas revendedoras de materiais de construção. A maior parte desse mercado, aproximadamente 80%, pertence a 04 (quatro) grandes conglomerados industriais – ICI, Sherwin-Williams, BASF e Akzo Nobel.

Nesse contexto, encontra-se a empresa objeto deste estudo, identificada com o nome fictício de RedeTintas Ltda. Destaca-se que, por questões éticas e exigência dos entrevistados, o nome real da empresa foi resguardado. O mesmo ocorreu com a empresa entrante e os outros agentes entrevistados.

Com 31 (trinta e um) anos de mercado, a empresa RedeTintas Ltda. Iniciou suas atividades no início da década de 70, com uma loja em Cariacica – ES, quando havia apenas duas ou três lojas especializadas em tintas na Região Metropolitana da Grande Vitória. Atualmente, possui 5 (cinco) lojas e um depósito central ou centro de distribuição. É a maior rede estadual especializada em material de pintura, com previsão de abertura de mais duas lojas em 2006, bem como ampliação das atuais². Foi a empresa mais citada nas pesquisas *recall* tintas de 2004, 2005 e 2006 e está em primeiro lugar no Espírito Santo no ranking dos revendedores destes produtos, segundo a Revista Anamaco nº 148. A empresa atua com aproximadamente 4200 (quatro mil e duzentos) itens e 85% (oitenta e cinco por cento) de seu faturamento advém da venda de tintas e produtos de pintura.

As entrevistas foram feitas com diversos agentes desse mercado, pois buscou-se maior contextualização e colher informações de mais de uma fonte sobre o cenário competitivo que se estuda. Os agentes entrevistados foram: (1) O Diretor-Presidente e o Diretor de Compras de RedeTintas Ltda.; (2) Supervisores Regionais das três maiores indústrias multinacionais e

² Informações adquiridas por meio de entrevistas.

detentoras de aproximadamente 70% do mercado brasileiro³, que são ICI (produtos Coral), BASF (produtos Suvinil) e Sherwin-Williams (produtos Metalatex); (3) Proprietários de 02 outras lojas especializadas em tintas; (4) Diretor da empresa Construções Beta; (5) Representantes de centrais de compra de produtos de material de construção.

Os agentes dessas outras empresas foram entrevistados com o objetivo de obter informações de diferentes fontes, que representam diferentes pontos-de-vista. Dessa forma, buscou-se uma maior interação sobre o mercado de forma geral, conhecendo os diversos atores como clientes, concorrentes, possíveis entrantes, influência das indústrias fornecedoras, produtos substitutos, representatividade dos custos de material de pintura nos setores de construção civil e reparação de veículos, evolução do setor e influência da legislação. Esse esforço atende a necessidade de validação de informações pela sua busca em mais de uma fonte (YIN, 2001).

4.1 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE O MERCADO VAREJISTA DE TINTAS E DISCUSSÃO ESTRATÉGICO

Em 2006, o mercado varejista de tintas da Grande Vitória é composto por aproximadamente 40 lojas especializadas e 1200⁴ lojas de material de construção. Neste mercado encontra-se a rede de lojas RedeTintas Ltda.⁵, que será objeto desta pesquisa. De acordo com os representantes das maiores indústrias fornecedoras de tintas do país, RedeTintas Ltda. possui aproximadamente, de 20 a 25% da parcela de mercado da Grande Vitória⁶.

Em 2005, este mercado sofreu uma mudança ocasionada pela chegada de um *Home Center*. Esta loja, que será denominada Construções Beta, constitui-se na maior revendedora de material de construção do Estado, além de ter como retaguarda um grande grupo empresarial do mesmo segmento, com 25 lojas espalhadas pelo Espírito Santo e em outros Estados. Esse fato confere à Construções Beta um poder de compra maior que o de outros competidores de menor porte da Grande Vitória.

A chegada de grandes concorrentes e movimentos dos já estabelecidos seguem uma tendência do mercado nacional, como estudadas por Ventorim (2000), ao citar a chegada de mega-lojas às cidades brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre – a *Home Depot* (EUA) e *Leroy Merlin* (França).

Rosa (2002) também estudou este mercado, principalmente a empresa RedeTintas Ltda., desenvolvendo uma pesquisa na área de custos e afirma que os varejistas de tintas sofreram perdas consideráveis devido a entrada desses grandes competidores no mercado. Em seu estudo Ventorim (1999), estudou o aspecto comportamental dos clientes de RedeTintas Ltda., chama atenção para a chegada desses grandes concorrentes como provável ameaça ao varejo local. Ventorim (2000), também destaca a ameaça da chegada de grandes competidores à estrutura do mercado na Grande Vitória.

³ Fonte: Entrevista com os Supervisores de Vendas Regionais das Indústrias.

⁴ Fonte: Clube dos Diretores Lojistas de Vitória (CDL), AREMAC-ES (Associação dos Revendedores de Materiais de Construção).

⁵ Essa denominação será utilizada para resguardar o nome das empresas pesquisadas devido a compromisso de sigilo.

⁶ Fonte: Apesar de não haver nenhum levantamento oficial a respeito da parcela de cada empresa nesse segmento na Grande Vitória, os Supervisores de Vendas das empresas ICI, BASF e Sherwin Williams, que representam mais de 70% do mercado no ES e no Brasil, forneceram essa informação com base em seus relatórios de vendas dos últimos anos.

4.2 A EMPRESA REDETINTAS

Observou-se que as vendas da RedeTintas Ltda. podem ser divididas em três tipos principais de clientes que são: (1) pessoas físicas, também chamadas de clientes “formigas”, assim chamados porque suas compras normalmente são de pequeno valor e volume, respondendo por 60% das vendas; (2) empresas em geral, principalmente construtoras, 30%; e (3) oficinas de reparos mecânicos (automotivas), 10%.

Dentro do percentual dos clientes pessoas físicas, a empresa conseguiu identificar, através de pesquisas direcionadas, que um grande percentual era constituído por mulheres e com alto poder aquisitivo. Como consequência, investiu e inovou contratando e treinando mulheres no setor de vendas ocupando cargos de gerência de loja. A quantidade de clientes é constituída de 95% por pessoas físicas e 5% de pessoas jurídicas.

RedeTintas Ltda. busca construir no mercado a imagem de ser uma empresa que comercializa produtos de pintura de 1ª e 2ª linhas, ou seja, de qualidade superior, a um custo compatível com o mercado.

4.3 AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA REDETINTAS LTDA.

Por estar em um segmento de mercado competitivo, RedeTintas Ltda. tem tomado algumas iniciativas estratégicas para manter-se e crescer neste mercado. Neste tópico serão descritas e discutidas aquelas que os seus diretores mencionaram nas entrevistas, bem como um quadro resumo onde buscou-se relacioná-las com o modelo e concepções (escolas) estudadas no item 2.

Através dessas entrevistas, buscou-se obter informações que dessem suporte para se chegar à classificação do posicionamento estratégico da empresa RedeTintas Ltda. Diante das informações colhidas, chegou-se às iniciativas que serão citadas mais adiante. Porém, é preciso esclarecer que ainda não há uma total formalização do conhecimento, do planejamento e, conseqüentemente, do seu próprio processo estratégico, tendo em vista o porte e a forma de condução dos negócios. Assim, algumas considerações gerais precisam ser feitas para melhor contextualizar a discussão.

Verificou-se que ao estabelecer uma loja em cada um dos maiores municípios da região a empresa busca cobrir uma área maior do mercado, ao mesmo tempo em que levantou barreiras de entrada a futuros concorrentes. Essa visão expansionista foi citada repetidamente pelos supervisores das grandes indústrias fornecedoras, como um diferencial por parte da empresa estudada. Essa característica vai ao encontro das expectativas dos grandes conglomerados industriais desse segmento, que se fixaram no país, permitindo convergência de interesses e um relacionamento de longo prazo, com diversas vantagens mútuas.

De acordo com as informações coletadas nas entrevistas, verificou-se que seus diretores compreendem a necessidade de estar atentos às tendências e mudanças mercadológicas. Assim, constatou-se que RedeTintas Ltda. busca ser um agente provocador de transformações no mercado local, tentando se antecipar-se ao jogo empresarial do mercado, para não ser surpreendida pelos concorrentes. De uma forma mais específica, as iniciativas estratégicas adotadas por RedeTintas Ltda. são caracterizadas a seguir:

a) Investimentos em Tecnologia da Informação (TI) - Nos últimos 10 anos, RedeTintas Ltda. tem investido fortemente tanto em *hardware* como *software* e, em 2002, foi adquirido um *software* específico para rede de lojas especializadas em tintas, o qual fornece diversos dados estatísticos sobre giro, clientes, rentabilidade e outros, permitindo um apurado

cronograma de compras, contribuindo para melhorar o controle de estoque, evitando excesso ou insuficiência de aquisições e agilizando as transferências entre lojas.

b) Abertura, no início de 2006, do depósito central ou centro de distribuição (CD) - Localizado em Cariacica, a empresa espera ganhar em agilidade nas entregas através da otimização da logística, além de reduzir custos de manutenção e combustível da frota de veículos.

c) Aquisição de equipamentos de alta tecnologia – Um dos mais importantes foi à aquisição do espectrofotômetro, que é um equipamento que permite oferecer ao cliente uma tinta praticamente igual à amostra trazida (foto, tecido, pedaço de parede).

d) Sistemática modernização das lojas – As instalações das lojas, internas e externas, que abrangem aspectos como *layout* interno, fachada externa, auto-serviço e estacionamento, são modernizados a cada 3 anos.

e) Assistência técnica - antes e/ou depois das vendas – no que diz respeito à linha imobiliária – foram feitas parcerias estratégicas com decoradores, arquitetos, engenheiros e pintores, permitindo que esses profissionais sejam frequentemente treinados, inclusive quando há lançamento de novos produtos ou nova tecnologia.

f) Departamento de Telemarketing - Em 2005 iniciou-se o serviço de *telemarketing*, que permitiu maior qualidade no atendimento ao cliente no interior da loja.

g) Maior investimento em propaganda – Verificou-se que desde 2000 houve o aumento dos investimentos em propaganda e marketing, basicamente por meio de televisão, uma vez que se percebeu a importância de se fortalecer a marca e imagem junto ao mercado;

h) Treinamento e especialização de pessoal – São realizados constantes treinamentos e reciclagens dos seus funcionários, inclusive com a obtenção do certificado PRODFOR (Programa Integrado de Qualificação e Desenvolvimento de Fornecedores). Nesse sentido, boa parte da equipe de vendas (43%) possui mais de 10 anos de experiência com vendas e como colaboradora de RedeTintas Ltda.

i) Inovações - A empresa introduziu mulheres em vendas, pois se percebeu que uma parte considerável dos clientes era do sexo feminino, com suas características próprias, e, com isso, o treinamento foi redirecionado. Essa introdução feminina na equipe de vendas se constituiu numa inovação do mercado varejista de tintas na Grande Vitória. Outra inovação foi o lançamento na região da forma *self-service* e depois o *self-service* assistido. Essa iniciativa permite ao cliente maior liberdade e assessoria especializada sempre que necessário;

j) Diversificação – Nos últimos 2 (dois) anos a empresa tem procurado maior diversificação no seu *mix* de produtos. Atualmente, a RedeTintas Ltda. comercializa entre 3800 a 4200 itens. Essa mudança iniciou-se a partir de 2005, tendo em vista movimentos de concorrentes nesse sentido.

4.3.1 A CLASSIFICAÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA REDETINTAS LTDA

Informadas as perguntas das entrevistas e citadas as iniciativas estratégicas da empresa, passou-se à classificação, que foi feita da seguinte forma:

a) Com as informações coletadas, buscou-se fazer a montagem do cenário em que a empresa está inserida, de forma a identificar as motivações ou transformações no mercado que levaram a empresa a reagir através de iniciativas estratégicas. Essas motivações foram identificadas como de caráter interno ou externo. Uma motivação interna pode ser a necessidade de maior controle das operações da empresa, devido ao aumento da quantidade e complexidade das operações. Uma motivação externa ocorre quando algum jogador do mercado força a empresa RedeTintas Ltda. a determinada reação; b) O passo seguinte foi

identificar cada movimento estratégico da empresa e vinculá-lo a cada motivação, criando uma relação de causa e efeito. Destaca-se que cada iniciativa estratégica pode ter 2 (duas) ou mais motivações, ou seja, pode ser uma resposta que enfrente demandas diferentes; c) Em terceiro lugar, de acordo com as concepções (escolas) estratégicas estudadas, buscou-se classificar cada resposta estratégica da empresa através de “pontos de contato” identificados entre ambos; d) Por último, considerando a base de conhecimento sobre a qual a estratégia é concebida e a estrutura da empresa, buscou-se classificar o posicionamento da empresa na MAPOE.

Design – Algumas iniciativas estão em sintonia com essa concepção (1, 3 e 9) uma vez que a empresa adotou essas iniciativas com o objetivo de se adequar à realidade latente ou situações que a cada dia pressionavam a empresa. **Planejamento** – A ausência de formalização e de programas detalhados indica que essa concepção estratégica não traça um paralelo com as iniciativas da empresa. Isso porque essa formalização e detalhamento, segundo Ansoff (1990), trazem consigo a necessidade de assessoria para o trabalho de formulação, implantação e auditoria da(s) estratégia(s) escolhida(s) e, como informado no início deste capítulo, a empresa, apesar de nos últimos anos, obter índices de crescimento maior que a média dos competidores locais e de outras redes de outras regiões⁷, ainda não possui uma estrutura que permita planejar suas estratégias dessa forma. **Posicionamento** – Desde o início de suas atividades, na década de 70, a empresa escolheu atuar em um segmento diferenciado e quase inexistente no mercado. Lojas especializadas em tintas praticamente inexistiam e, dessa forma, a opção da empresa foi o enfoque num nicho de mercado que ainda era incipiente. Com o crescimento populacional e econômico da região, o mercado se multiplicou, surgindo diversos concorrentes. Dessa forma, a empresa se propôs a oferecer serviços (atendimento, assessoria, tecnologia, assistência técnica), produtos e um *layout* que, até então, não existia no mercado.

Considerando o pioneirismo e as iniciativas citadas anteriormente, pode-se afirmar que a empresa busca uma posição singular nesse mercado. Isso se tornou mais evidente à proporção que a concorrência foi se tornando mais acirrada. A constante busca por atualização é um dos pilares dessa postura, uma vez que sua diretoria participa constantemente de eventos locais, regionais, nacionais e internacionais do segmento.

Quanto à classificação no MAPOE, apesar das limitações, no que diz respeito à formulação das perguntas e questionários apropriados, as entrevistas forneceram subsídios para concluir que a empresa possui uma estrutura organizacional rígida, tendo em vista que a empresa pratica todos os pressupostos citados no referencial teórico, contido no Quadro 2 (veja Apêndice E). Além disso, por ser uma empresa familiar, a figura do gestor-fundador é forte, e a forma de condução dos negócios é de caráter centralizado. A hierarquia é rígida e formal, com divisão de trabalho definida. Dessa forma, conclui-se que a empresa encontra-se no 1º quadrante, utilizando-se da Estratégia Estruturada.

4.4 EFEITOS DA CHEGADA DE CONSTRUÇÕES BETA NAS VENDAS LÍQUIDAS DE REDETINTAS LTDA

4.4.1 A EMPRESA CONSTRUÇÕES BETA

Neste item, será analisado o efeito da chegada da empresa Construções Beta nas vendas líquidas⁸ da empresa RedeTintas Ltda. Primeiramente, aquela será apresentada, vindo em seguida a análise estatística.

⁷ Informação fornecida pelos supervisores regionais das indústrias que foram entrevistados.

⁸ Para esta pesquisa, os valores utilizados foram às vendas mensais deduzidas as devoluções.

A empresa Construções Beta iniciou suas operações em junho de 2005 e pertence a um forte grupo de alcance regional. Esse grupo possui empresas no segmento de material de construção, financeira, eletrodomésticos e utensílios para casa. Localizada em uma região privilegiada, de grande circulação de pessoas e de veículos, com espaço para estacionamento, tem maior porte, se comparada com outras lojas de material de construção da Grande Vitória, tem amplo *mix* de produtos do segmento de tintas, possui uma grande área interna de exposição e venda de tintas e atendimento em horário diferenciado, inclusive nos finais de semana (sábado).

A empresa Construções Beta, por pertencer a um forte grupo regional do ramo de material de construção, diminuiu a altura da curva de experiência como barreira de entrada (Porter, 1999). Além disso, o grupo ao qual, Construções Beta pertence possui uma empresa de crédito financeiro, que administra a carteira de clientes de todo o grupo. Isso é um diferencial que gera menores custos para essa empresa e facilidades de condições de compra para os clientes, pois pode oferecer maior número de parcelamentos nos pagamentos das compras, do que as lojas especializadas em tintas e materiais de construção.

A empresa Construções Beta apresenta menor diversificação de mercadorias no segmento de tintas e materiais correlatos. Enquanto RedeTintas Ltda. possui de 3800 a 4200 itens, Construções Beta possui aproximadamente de 1000 a 1500 itens. Chegou-se a este número através de visitas ao local, com pessoal especializado e entrevistas a concorrentes que também já haviam visitado essa empresa. Isso evidencia que o novo entrante não tem atuado estrategicamente no aspecto da diversificação.

4.4.2 O TESTE NA REDETINTAS (5 LOJAS)

Num primeiro momento, fez-se uma tentativa de verificar a ocorrência de impacto negativo ou um repique nas vendas de toda a rede RedeTintas Ltda., causado pela entrada de Construções Beta no mercado. A amostra constituiu-se das vendas líquidas no período de janeiro de 2000 a março de 2006, deflacionados pelo IPCA mensal. No total foram 75 meses, sendo 66 antes da chegada de Construções Beta e 09 após o início de suas atividades.

Percebe-se um acréscimo nas vendas, iniciado sempre em novembro, aumentando ainda mais em dezembro, permanecendo em um nível mais alto em janeiro do ano seguinte. A partir de fevereiro ocorre uma queda acentuada nas vendas, porém, mantendo um patamar mais elevado, se comparado com o ano anterior. Esse novo patamar permanece de abril até outubro de cada ano, quando novamente ocorre mais um aumento acentuado em novembro e dezembro, mantendo o ciclo de patamares mais altos a cada ano...

Para a medição desse impacto foi utilizada a ferramenta Regressão Linear Múltipla. Foi utilizado o logaritmo mensal das vendas líquidas como variável dependente (Y), e como variáveis independentes ou explicativas (X1 e X2) as *dummies* explicativas “0” e “1”, respectivamente para antes e depois da entrada de Construções Beta no mercado, e ainda a variável de tendência mensal, sendo utilizada a “1” para janeiro de 2000 e “75” para março de 2006.

Segundo os resultados da Tabela 1, não se rejeita H_0 , significando que não há evidências estatísticas para afirmar que os valores das vendas líquidas da rede RedeTintas Ltda. sofreram redução ou impacto devido a entrada de Construções Beta, ou seja, a probabilidade de não ser verificada uma relação linear entre as variáveis Y e X1 é de 60, 2%.

Tabela 1: Resultados da Regressão Rede Redetintas Ltda

Variáveis	Coefficiente	P-Value	R ² Ajustado	F de significação
Variável X1	0,010454	0,60233	0,78	9,91646E-25

Variável X2	0,0041959	1,1E-21
Interseção	2,829518	2E-105

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à análise dos resíduos, verificou-se que a premissa da normalidade não foi violada. A respeito da homoscedasticidade, também não houve violação dessa premissa, uma vez que na plotagem dos resíduos, não existem grandes diferenças na variabilidade dos resíduos para diferentes valores de X.

4.4.3 O TESTE NA FILIAL DA REDETINTAS MAIS PRÓXIMA DE CONSTRUÇÕES BETA

Após os resultados na rede, fez-se o teste de verificação desse possível impacto sobre a filial de RedeTintas Ltda. mais próxima da empresa entrante. A amostra constituiu-se das vendas líquidas do período de janeiro de 2000 a março de 2006, deflacionados pelo IPCA mensal. No total foram 75 meses, sendo 66 antes da chegada do novo concorrente e 09 após o início de suas atividades.

Da mesma forma que em toda a rede, percebeu-se um acréscimo nas vendas, iniciado sempre em novembro, aumentando ainda mais em dezembro, permanecendo em um nível bastante alto em janeiro do ano seguinte. A partir de fevereiro, ocorre uma queda acentuada nas vendas, porém, mantendo-se em um patamar mais alto, se comparado com o ano anterior, esse nível mais alto mantém-se de abril até outubro de cada ano, quando novamente ocorre mais uma subida acentuada em novembro e dezembro, mantendo o ciclo de patamares mais altos a cada ano. A discussão anterior se seu com base na filial de RedeTintas Ltda. mais próxima do local onde Construções Beta instalou-se

Para a medição desse impacto, foi utilizada a ferramenta Regressão Linear e Múltipla. Na Regressão Linear Múltipla foi utilizado o logaritmo mensal como variável dependente, as *dummies* explicativas “0” e “1”, para antes e depois da entrada de Construções Beta no mercado e ainda a variável de tendência mensal, sendo utilizada a “1” para janeiro de 2000 e “75” para março de 2006, e foi efetuado teste de 99% de significância.

Tabela 2: Resultados da Regressão da Filial

Variáveis	Coefficiente	P-Value	R ² Ajustado	F de significação
Variável X1	0,092693	0,000152	0,39	5,32112E-09
Variável X2	0,000864	0,020257		
Interseção	5,338599	3,8E-121		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os resultados contidos na Tabela 2, conclui-se a rejeição de H_0 , significando uma relação linear entre as vendas líquidas da filial de RedeTintas Ltda. e a chegada de Construções Beta no mercado, porém, essa relação é de acréscimo de 9% nas vendas da filial.

Uma filial de RedeTintas Ltda, que ficava próxima de Construções Beta (200 metros) foi fechada 02 meses antes de sua chegada, sendo que aproximadamente 90% de seus clientes, com aproximadamente 70% de suas vendas, foram transferidos para outra filial remanescente (que está sendo objeto desse teste), explicando parcialmente o resultado encontrado. Outras possíveis explicações serão fornecidas após a análise dos resíduos. Quanto à análise dos resíduos, a premissa da normalidade não foi violada. A respeito da homoscedasticidade, também não houve violação desta premissa uma vez que na plotagem dos resíduos não existem grandes diferenças na variabilidade desses resíduos para diferentes valores de X.

Além da explicação parcial citada anteriormente, ocorre que RedeTintas Ltda. desde 2004 toma constantes iniciativas para continuar na vanguarda do mercado local de tintas, por exemplo, a atualização e remodelagem de todas as lojas, sendo que filial estudada passou por

essa modernização no início de 2005, meses antes da inauguração de Construções Beta, o que pode evidenciar uma preocupação por parte de seus diretores em usar essa remodelagem de loja como uma forma de se contrapor a sua chegada.

5. Conclusões

Esta pesquisa buscou fazer a análise do comportamento estratégico de uma rede de lojas de tintas em um cenário competitivo e responder à questão-problema: de que forma as estratégias concorrenciais contribuem para um reposicionamento estratégico das organizações.

Por meio das entrevistas, buscou-se colher informações de maneira que permitisse a discussão do tema proposto. Para se chegar à resposta da questão-problema, procurou-se, primeiro, alcançar os objetivos específicos e gerais. Nesse sentido, chegou-se à conclusão de que, para o setor varejista de tintas e, especificamente, para a empresa objeto deste estudo, posicionamento estratégico pode ser definido como uma posição reconhecida pelo mercado, devido não só a qualidade dos produtos vendidos, mas, principalmente, aos serviços prestados antes, durante e na pós-venda. Esses serviços não só complementam a atividade de venda dos materiais de pintura, como também se constituem num enorme atrativo aos clientes, uma vez que, com a chegada de novos produtos e diversas transformações ocorridas no mercado, houve a necessidade de aquisição da tecnologia necessária para sua operacionalização.

Além disso, a empresa vem trabalhando sua imagem no mercado, no sentido de fortalecer sua marca. Isso ocorre com um maior investimento em propaganda, notadamente na mídia televisiva, e na modernização sistemática das lojas, efetuada a cada 3 (três) anos. As entrevistas com os diretores da empresa RedeTintas Ltda. permitiram a identificação das iniciativas estratégicas adotadas nos últimos anos: (a) investimento em tecnologia da informação, (b) abertura de um depósito central ou centro de distribuição, (c) aquisição de equipamentos de alta tecnologia, (d) sistemática modernização das lojas, (e) prestação de assistência técnica, (f) criação do departamento de *telemarketing*, (g) maior investimento em propaganda, (h) investimento em treinamento e especialização de pessoal e (i) diversificação de produtos.

Há indicadores de que, através das iniciativas estratégicas discutidas, a empresa RedeTintas Ltda. tem conseguido uma posição de vantagem competitiva sobre seus concorrentes, na medida em que foi reconhecida como a primeira no *ranking* estadual no segmento tintas (Anamaco, 2005), e foi a mais lembrada conforme pesquisa *recall* nos anos de 2004, 2005 e 2006. Essa pesquisa é realizada pelo Instituto Futura de Pesquisa em parceria com a maior rede de comunicação local, filiada a Rede Globo de Comunicações.

Na discussão dessas iniciativas estratégicas e relação com as escolas estudadas, foi percebida uma maior relação com a concepção estratégica (escola) do Posicionamento, mais precisamente a estratégia genérica da Diferenciação. Chegou-se a essa conclusão tendo em vista que a empresa RedeTintas Ltda. toma suas decisões estratégicas, na maioria das vezes, com o objetivo de inovar e diferenciar-se no mercado regional. Algumas vezes utiliza-se de *benchmarking*, trazendo para a Grande Vitória as melhores práticas implantadas em outras regiões e outros países. Essas e outras características já citadas contribuíram para transformar a empresa em uma referência no mercado regional, uma vez que é comum seus concorrentes imitarem suas posturas estratégicas.

Quanto à análise na MAPOE, pelas práticas informadas pelos gestores por meio de entrevistas, conclui-se que a empresa apresenta uma Estrutura Organizacional Rígida, com Conhecimento Sistematizado, podendo ser classificada como uma empresa que ocupa uma posição, no modelo estudado, no quadrante 1, ou seja, utiliza-se de uma Estratégia

Estruturada. Quanto à análise do efeito da chegada de Construções Beta nas receitas de vendas líquidas na empresa RedeTintas Ltda., destaca-se que foram feitos dois testes estatísticos. O primeiro foi efetuado nas vendas líquidas de toda a rede e o segundo foi efetuado considerando somente as receitas líquidas da filial mais próxima do novo entrante. Os dois testes foram baseados na metodologia da regressão dos mínimos quadrados. De um modo geral, em ambos os testes não foram encontradas evidências estatísticas de algum efeito negativo na curva da receita líquida.

Quanto ao teste na filial, é importante esclarecer que, 2 (dois) meses antes da chegada da empresa Construções Beta, foi fechada uma filial da RedeTintas Ltda. e a maior parte de seus clientes foram transferidos para a filial objeto da segunda análise. Dessa forma, a filial remanescente recebeu um incremento de clientes e vendas da filial extinta. Os dados da filial encerrada não foram disponibilizados, o que não permitiu uma análise estatística mais precisa.

Uma limitação deste estudo se encontra na ausência de dados da evolução mensal do consumo em litros e oscilação dos preços dos materiais de pintura no período estudado, que poderiam contribuir com maior grau de exatidão para verificar se houve aumento ou diminuição do mercado de modo geral, e nas explicações do consumo de material de pintura na região, bem como se houve ou não impacto da chegada de Construções Beta nas vendas líquidas de RedeTintas Ltda. Da mesma forma, não foi possível construir uma comparação da evolução do *market share* de RedeTintas Ltda., também por falta de dados.

6. Referências

ANSOFF, H. I. *A Nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BESANKO, David et al. *A Economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETHLEM, Agrícola. *Evolução do pensamento estratégico no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.

CABRAL, Luis. *Economia industrial*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill, 1994.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GALBRAITH, Jay R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 2000.

GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREMAUD, Amauri P. *Economia brasileira contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HOLANDA, Nilson. *Introdução à economia*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

LEVY, Michael; WEYTZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

MANSFIELD, Edwin; YOHE, Gary. *Microeconomia: teoria e aplicações*. São Paulo, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Ricardo Daher. *Modelo de análise de posicionamento organizacional para a formulação de estratégias: uma aplicação no pólo moveleiro de Linhares (ES)*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Santa Bárbara d'Oeste (SP), 2005.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, Mario Luis. Estruturas de mercado em oligopólio. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 1984. *REVISTA ANAMACO*, Recall tintas. São Paulo, n. 148, p. 1-106, 2005.

RIOS, Dermival Ribeiro. *Dicionário escolar da língua portuguesa*. São Paulo: DCL, 1999.

ROSA, Humberto. *Modelagem do processo de compra e de formação de preços no varejo: um estudo de caso em uma rede de loja de tintas*. 2002. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A.; FORMBY, John P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

YIN, Robert. *Estudo de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENTORIM, Vinícius Lino. *O Mercado de tintas na Grande Vitória e o perfil dos clientes das lojas especializadas*. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, 1999.

_____. *Strategic analysis Politintas Ltda*. 2000. Dissertação (MBA) apresentada no MBA da Universidade de Halifax, Nova Scotia, Canadá, 2.