



Estudo de Caso 2 – Análise Estrutural da Indústria

N USP	Nome

Estratégia em perspectiva: A competição na indústria automobilística

As montadoras de veículos já tiveram uma concorrência muito mais cavalheiresca no passado do que nos dias atuais. Parcerias como a da Autolatina no Brasil, comungada entre a Volkswagen e a Ford, no período de 1987 a 1995, foram viáveis no mercado fechado, mas com a abertura comercial se inviabilizaram. O número de concorrentes com plantas no país também se multiplicaram, daquelas já instaladas antes da abertura comercial, a GM, Fiat e Toyota, somaram-se as francesas - Renault, Peugeot e a Citroën; e a japonesa Honda. Atualmente, a maioria dos modelos produzidos no Brasil são de origem européia.

Para agravar a situação a indústria automobilística passou a ter um crescimento lento no período o que vem acirrando ainda mais a concorrência.

No que concerne ao relacionamento com fornecedores, as montadoras dependem cada vez mais do fornecimento de componentes produzidos e fornecidos por empresas sistemistas (first tier suppliers), as quais se relacionam com o segundo e o terceiro nível da cadeia produtiva (2nd e 3rd tiers), os fabricantes de sub-conjuntos e componentes individuais.

Discussão:

Faça a Análise das cinco forças competitivas desta indústria.

As mudanças no padrão de crescimento dessa indústria afetam a intensidade das forças competitivas? Qual(is)?

Ingressantes Potenciais		
Intensidade:		
Fornecedores	Concorrentes Existentes	Consumidores
Intensidade:	Intensidade:	Intensidade:
Substitutos		
Intensidade:		

Estratégia em Perspectiva: Análise da concorrência em Belém

Fonte: Adaptado de “Na terra do açaí” Revista Exame, 2000

A ausência das maiores redes de varejo do país em Belém deve-se às dificuldades de entender as peculiaridades do mercado local e a complexidade de abastecimento (a cidade fica a quase 3000 quilômetros de São Paulo).

Nos anos 80, o Grupo Pão de Açúcar chegou a ser a maior cadeia de supermercados em Belém, mas acabou batendo em retirada em meio à reestruturação do grupo. Também a rede BomPreço desistiu de brigar pelo consumidor de Belém, fechando em 1993 dez lojas.

Os grupos locais foram muito agressivos na defesa de seu território, balanceando a modernização das lojas com as raízes regionais. Destaque-se que as peculiaridades da demanda local não são poucas. Os hábitos regionais que tornam o morador de Belém um consumidor tão

especial vão desde as frutas e verduras típicas da região como o jambu, de bacuri, cupuaçu, teperebá ou uxi até a substituição do leite fresco por leite em pó. Um bom almoço nos intermináveis dias de verão significa, para muitos belenenses, saborear um pedaço de charque ou de peixe frito acompanhado de uma tigela de açaí sem açúcar. Imagine o esforço de customização necessário para operar uma loja de departamentos ou um supermercado nesta cidade!

Conhecendo bem as características deste mercado local, os grupos varejistas locais, como Yamada, Líder e Visão, conseguiram firmar-se. Dentre as maiores redes de varejo do país, apenas C&A, Arapuá, Riachuelo e Lojas Americanas disputam o mercado local.

Discussão:

Quais dimensões (especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões) representariam bem a análise dentro da industrial neste caso?

Escolha duas as dimensões e faça a análise dos grupos estratégicos. Justifique sua escolha.

