

# **SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS DE ENTRADA NO MERCADO COMPETITIVO : ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS PEQUENAS EMPRESAS**

**Daniella Yada**

Bolsista Iniciação Científica - FAPESP

Rua Salomão Dibbo, 370 ap.02 Jd. Lutfalla

São Carlos - SP

CEP : 13560 - 030

e-mail: dani\_yada@zipmail.com.br

**Edmundo Escrivão Filho**

Prof. Dr. - Orientador

Universidade de São Paulo

site: [www.usp.com.br](http://www.usp.com.br)

## **ABSTRACT:**

The most of definitions about entrepreneurship spirit converges to the concept about actions of individuals that have pleasure for innovation and willingness to assume risks.

Authors as Longenecher (1997) classify the leading incentives to a individual undertake in three categories: profit, independence and pleasurable style. For Santos e Pereira (1995) become businessman and, therefore, be his own employer is a challenge that takes to personal and professional fulfilment, beyond taking to a profitable activity.

This way, the entrepreneurs should structure their ideas and choices, from strategies, to overcome the barriers to new competition on current market.

**KEYWORDS:** barriers to new competition, service business, small business

## **RESUMO:**

A maioria das definições sobre empreendedorismo convergem para o conceito de ação de indivíduos que possuem gosto pela inovação e disposição para assumir riscos.

Autores como Longenecher (1997) classificam os principais incentivos para um indivíduo empreender em três categorias: lucro, independência e um estilo prazeroso. Para Santos (1995), tornar-se empresário e, com isto, ser seu próprio empregador é desafio que leva à realização pessoal e profissional, além de conduzir à atividade lucrativa.

Deste modo, os empreendedores devem estruturar suas idéias e opções, a partir de estratégias, para superar as barreiras de entrada no mercado vigente.

## **1 – INTRODUÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 - BARREIRAS DE ENTRADA**

Segundo Bain (1956), as barreiras de entrada são como co-reguladores de conduta e desempenho das atividades empresariais. A partir destes estudos é que avalia-se o grau em que as firmas estabelecidas moldam as suas políticas de preço via antecipação de nova entrada, decidindo tentar impedi-la.

A condição de entrada é uma condição estrutural determinando os ajustes internos de uma indústria que poderão ou não induzir à entrada. A condição de entrada está relacionada com a conduta potencial nas circunstâncias em que o potencial do novo concorrente efetivará ou não.

A barreira de entrada é uma variável medida pelo percentual em que as firmas estabelecidas podem elevar o seu preço acima de determinado nível competitivo sem atrair novos entrantes. Este percentual pode variar de zero até um percentual mais alto indicando a entrada mais difícil.

A entrada de uma nova firma pode suceder de duas maneiras:

1. O estabelecimento de uma entidade legal independente e nova na indústria;

2. Construção ou introdução de uma capacidade produtiva nova para produção em uma indústria que não era usada antes deste estabelecimento na firma.

Para Bain (1956), há três determinantes diretos da condição de entrada: vantagem de custo, diferenciação de produto e manutenção de economias significativas à firma de grande escala pelas firmas estabelecidas.

Segundo Porter (1991), a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Para Porter (1991), há seis fontes principais de barreiras de entrada: Economias de Escala, Diferenciação do Produto, Necessidade de Capital, Custos de Mudança, Acesso aos Canais de Distribuição e Política Governamental.

1) Economia de Escala: detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis.

2) Diferenciação do Produto: refere-se à marca identificada e ao sentimento de lealdade desenvolvidos pelas empresas estabelecidas perante os clientes.

3) Necessidade Capital: refere-se à necessidade de investir recursos financeiros para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D).

4) Custos de Mudança: é uma barreira de entrada criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro.

5) Acesso de Canais de Distribuição: pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição do produto.

6) Política Governamental: esta barreira de entrada diz respeito à política governamental onde o governo pode limitar ou até mesmo impedir a entrada em indústria com controles como licenças de funcionamento e limites de acesso às matérias-primas.

## **1.2- ESTRATÉGIAS DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Para Longenecher (1997), uma vantagem competitiva existe quando uma empresa tem uma idéia de marketing que é considerada por sua fatia de mercado como melhor que a idéia do concorrente. Com isso, ele define duas opções de estratégias gerais para a empresa entrante ganhar vantagem competitiva no mercado: vantagem de custo (custo mais baixo do mercado) e vantagem de marketing (diferenciação do produto ou serviço).

As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e economias de escala atingidas. Os principais fatores destas vantagens são: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiências. Quando a experiência diminui os custos e é resguardada pelas empresas estabelecidas, há um efeito de barreira de entrada (Longenecher, 1997).

As vantagens de custo e de marketing baseiam-se na hipótese de que o mercado tem características homogêneas, mas há uma estratégia que enfoca um mercado mais estreito dentro de um setor denominada estratégia competitiva de “foco” (PORTER APUD LONGENECKER, 1997).

Em suma, Bain (1956) e Porter (1991) conceituam e classificam as barreiras de entrada em três circunstâncias e seis fontes, respectivamente. Longenecker (1997) conceitua vantagem competitiva e apresenta estratégias para que empresas entrantes possuam vantagens competitivas sobre as empresas estabelecidas necessárias para superarem as barreiras de entrada vigentes no mercado.

## **1.3 - EMPREENDEDORISMO**

O empreendedor é o indivíduo ou o grupo de indivíduos que assume a responsabilidade de iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, por meio da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos (SHUMPETER APUD SANTOS & PEREIRA, 1995).

Os principais incentivos, segundo Longenecker (1997), para um indivíduo empreender são classificados em três categorias: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

Apesar das vantagens empreendedoras serem atentadoras, há muitas desvantagens em estabelecer um empreendimento como excesso de trabalho, cansaço emocional, freqüente estado de tensão que devem ser analisados.

Atualmente, muitas mudanças em âmbito internacional como a abertura de mercados e integração entre países têm levado os empreendedores a disputarem uma concorrência mundial mais acirrada. Deste modo, os empreendedores possuem o desafio de oferecerem produtos de qualidade de mercado mundial superior e de preços iguais ou melhores que os preços oferecidos por empresas similares de outros países (SANTOS E PEREIRA, 1995).

Portanto, ao decidir pela ação empreendedora, o indivíduo deverá examinar os aspectos positivos e negativos, além de realizar, pelo menos no início, um esforço pessoal para conceber e implementar o negócio enfrentando os dilemas e dificuldades comuns dos primeiros passos (SANTOS E PEREIRA, 1995).

#### **1.4 - PEQUENA EMPRESA**

Segundo Longenecker (1997), considera-se uma pequena empresa quando ela possui apenas um ou um pequeno grupo de investidores, opera em uma área geograficamente restrita, é pequena comparada às empresas maiores no setor e tem menos de cem empregados.

As empresas de pequeno porte são caracterizadas, geralmente, por baixas escalas de produção, poucos recursos para investir em P&D, pouca diferenciação do produto, pouca tecnologia e altos custos de produção comparados aos da grande empresa (SAMOHYL, 1984).

Em média, as micro e pequenas empresas paulistas ainda possuem menor produtividade de máquinas, menor produtividade de mão-de-obra e menor lucratividade que as médias e grandes empresas paulistas. Contribuem para isso o fato das MPEs trabalharem com máquinas mais antigas, ausência de equipamentos mais “sofisticados”, utilizarem mão-de-obra menos qualificada, possuírem menores índices de investimentos na qualificação da mão-de-obra, escalas de produção relativamente menor, atuarem em mercados mais restritos regionalmente (83% das MPEs operam no bairro e/ou no município), com um número maior de concorrentes e de ainda encontrarem uma série de dificuldades como a não obtenção de descontos na compra de matérias-primas, as dificuldades na relação com os sindicatos de trabalhadores, as dificuldades na elaboração de estudos de mercado/propaganda e marketing e as dificuldades para obter crédito bancário.

No entanto, para solucionar boa parte destas dificuldades, em média, cerca de 67% das MPEs afirmam que uma atuação conjunta entre as próprias MPEs (através de cooperativa, compras ou contratações conjuntas etc.) poderia ajudar a superar tais dificuldades (SEBRAE, 1998 a) .

Diante deste quadro, pode-se afirmar, que de fato, as MPEs enfrentam uma série de dificuldades que são mais fortes para este segmento de empresas do que para as MGEs. Tratam-se de dificuldades relativas às baixas escalas de produção (baixa produtividade/custos elevados), tecnologia (defasagem tecnológica, organização da produção etc.), baixa lucratividade, baixa qualificação da mão-de-obra (e do próprio empresário), burocracia e escassez de informações (em especial referente aos mercados externos) (SEBRAE, 1998 a).

As MPE respondem por, pelo menos, 97% do total de Estabelecimentos e por 57 % do total dos empregos gerados pelas empresas instaladas no Estado de São Paulo. Além disso, existem cerca de 3,5 milhões de pequenos empreendedores, dos quais 80 % são do tipo “Conta Própria”, ou seja, aqueles que têm seu próprio empreendimento e não contam com empregados assalariados (RAIS, 1994).

Segundo Samohyl (1984), para que a pequena empresa entre na indústria, ela deve possuir vantagens diferenciadas às empresas líderes. Ainda segundo ele, as pequenas empresas predominam nos mercados que possuem baixa barreira de entrada encontradas na indústria competitiva e no mercado informal.

No mercado não-oligopolizado, isto é, em estrutura competitiva, as pequenas empresas representam um produtor marginal. Partindo para a produção de bens sofisticados ou para bens populares, reservam para si, parcela razoável do mercado. Como a competição é acirrada, a tática de sobrevivência é sempre a da produção limitada e da versatilidade de atender às exigências da clientela.

Contudo, a mesma facilidade em que as pequenas empresas se instalam no mercado é a mesma volatilidade em que são expulsas do mesmo setor em períodos de oscilações da demanda (SAMOHYL,1984). A partir dos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que existe uma diferença de perfil entre as empresas bem sucedidas e as que morrem. Salienta-se que uma pode exercer impacto sobre outras (SEBRAE, 1998 c).

Embora o sucesso do empreendimento esteja, também, associado a variáveis ambientais, fora do controle do empresário ou da empresa, ligados à natureza do mercado ou à conjuntura econômica, existe, sem sombra de dúvida, um espaço para o exercício de estilos e vocações do empresário e da empresa, capazes de ampliar ou reduzir suas chances de sucesso.

O Empreendedor amplia suas chances de sucesso se, antes de iniciar o seu negócio, procurar conhecer o mercado de seu interesse, buscar alguma experiência na área, dispor de algum recurso financeiro, possuir uma boa concepção de seu negócio e dos riscos envolvidos. A empresa deve direcionar seu foco para o cliente e o mercado, sem, evidentemente, se esquecer de aspectos organizacionais, e buscar o apoio de profissionais e entidades capacitadas na solução de seus problemas (SEBRAE, 1998 c).

Tabela 1: Principais dificuldades na condução dos negócios da empresa no primeiro ano de atividade

Fonte pesquisa direta SEBRAE/SP.

<b>Principais Dificuldades</b>	<b>Empresas de Sucesso</b>	<b>Empresas Extintas (%)</b>
Falta de capital de giro	35,6	32,5
Concorrência muito forte	28,2	22,9
Carga tributária elevada	28,2	25,3
Maus pagadores	20,7	19,3
Falta de crédito	16,0	12,1
Falta de clientes	11,2	26,5
Problemas financeiros	8,5	6,0
Recessão econômica no país	5,3	4,8
Falta de mão-de-obra qualificada	4,8	4,8
Falta de conhecimentos gerenciais	2,7	2,4
Instalações inadequadas	1,1	0,0
Ponto inadequado	1,1	3,6
Problemas com a fiscalização	1,1	0,0
Outras	17,0	15,7

Com isso, para que a pequena empresa entre na indústria, ela deve possuir vantagens diferenciadas com relação às empresas líderes. Tais diferenças podem ser evidenciadas na qualidade pessoal, boa localização (perto do mercado consumidor), pouco investimento inicial (SAMOHYL,1984).

As pequenas empresas predominam nos mercados que possuem baixa barreira de entrada encontradas na indústria competitiva e no mercado informal, sendo este muito forte nos países periféricos em períodos de crise pois ele foge das regalias do estado e absorve muita mão-de-obra (SAMOHYL,1984).

Com relação à mão-de-obra empregada nas MPE, verificamos que seu perfil é mais jovem, apresenta menor grau de escolaridade, permanece menos tempo no emprego e recebe salários menores que nas empresas de médio e grande porte. Nas MPE do Estado de São Paulo, cerca de

80% das pessoas empregadas têm menos de 40 anos e possuem no máximo o primeiro grau completo.

Como a maior parte das MPE se encontram em mercados bastante concorrenciais onde existe um grande número de empresas concorrentes, que operam com produtos semelhantes, com processos produtivos relativamente simples (com tecnologia de fácil acesso, pouca inovação, baixo volume de capital e intensivos em mão-de-obra) e com escalas reduzidas, implicando em baixa produtividade. As barreiras também são reduzidas, tanto para o ingresso de novas empresas no mercado quanto para saída do mercado. Em consequência disso, as margens de lucro praticadas tendem a ser relativamente baixas, o que limita os recursos para a realização de investimentos na qualificação da mão-de-obra, não permite o pagamento de melhores salários e torna as MPE mais vulneráveis aos movimentos de retração da economia.

## **1.5 - SETOR DE SERVIÇOS**

Segundo Giansesi (1994), classificar as empresas como manufatureiras ou de serviços parece sem sentido (ao menos sob a ótica da gestão de operações), pois uma empresa pode oferecer ao mercado um pacote de produtos/ serviços que pode ter ênfase num ou noutro tipo de operação. Contudo, estabelecer diferenças de sistemas de operações, que apresente determinadas características, irão requerer determinado direcionamento gerencial específico.

### **1.5.1- CARACTERÍSTICAS DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

As principais características especiais, segundo Giansesi (1994), das operações de serviços são:

- 1) intangibilidade dos serviços;
- 2) necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- 3) o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

A compreensão das características principais dos serviços, assim como a discussão das características secundárias ou derivadas que foram apresentadas é fundamental para compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade num ambiente de serviços (Giansesi, 1994).

Segundo Giansesi (1994), os principais fatores que propiciaram o aumento da demanda por serviços são: desejo de melhor qualidade de vida; mais tempo de lazer; a urbanização; mudanças demográficas; mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal; aumento da sofisticação dos consumidores, levando

a necessidades mais amplas de serviços; mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criando serviços completamente novos.

### **1.5.2- A PARTICIPAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇO NA ECONOMIA**

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. No Brasil, em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. Nas últimas quatro décadas o setor de serviços aumentou sua participação na mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989, segundo o IBGE. Este crescimento foi compensado pela acentuada diminuição da agricultura que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela diminuição do setor industrial, o qual teve um crescimento expressivo entre 1969 e 1980, mas praticamente estacionou entre 1980 e 1989.

Mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços, por volta do ano 2000.

Para Giansesi (1994), parece evidente a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelos menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

### **1.5.3- DETERMINANTES DE BARREIRA DE ENTRADA NO SETOR DE SERVIÇOS**

Giansesi (1994) analisou as principais barreiras à entrada de concorrentes no mercado por empresas de serviços: Economias de escala; Relação entre Capacidade Disponível e fatia de Mercado; Diferenciação de Serviços; Criação de Custo de Troca (Switching Costs); Redes de Distribuição; e Tecnologia de Informação e Base de Dados.

#### *A) Economias de Escala*

Uma empresa pode obter vantagens com economias de escala com intensivo capital ou com operação baseada em equipamentos. Em vários casos, a capacidade que precisa ser colocada disponível deve exceder os níveis normais de demanda pois, caso contrário, a empresa estaria operando acima do seu nível ótimo de utilização da sua capacidade, a qualidade do serviço tenderia a cair, tornando a empresa menos competitiva.

Empresas de serviço de grande porte, com grande área geográfica de atuação, tornam viável a propaganda em níveis nacionais e internacionais, podendo causar um grande obstáculo para a

entrada de novas empresas locais. Outra forma de criar uma barreira de entrada relativa às economias de escala refere-se a investimentos em desenvolvimento de técnicas de operações de serviços. Em operações de *franchising*, tais técnicas podem ser compartilhadas por uma rede de empresas franqueadas, que passam a fornecer um certo nível de qualidade difícil de ser alcançado pelas demais empresas deste mesmo ramo de atividade.

#### *B) Relação entre Capacidade Disponível e Fatia de Mercado*

Em casos onde os serviços são poucos diferenciados, a capacidade só pode ser aumentada em grandes proporções e a percepção do consumidor quanto à qualidade do serviço é diretamente ligada à quantidade de capacidade disponível. Por incentivar o aumento de capacidade para conseguir aumentar a parcela de mercado, este efeito cria barreiras à entrada de concorrentes com menor capacidade de investimento, cujas alternativas passam a elevar a qualidade do serviço ou reduzir os preços.

#### *C) Diferenciação de Serviços*

Como os tipos de serviços não podem ser patenteados, eles podem ser facilmente copiados tornando inutilizável a diferenciação para alguns tipos de serviços.

Alguns serviços desenvolvem um tipo de reputação através do tipo e da qualidade do serviço que produzem ou oferecem.

A estratégia de diferenciação, portanto, estaria mais ligada ao nível de qualidade do serviço prestado, o qual pode ser difícil de ser igualado, pois depende de competência na gestão de operações.

A diferenciação cria barreiras à entrada, pois força os ingressantes potenciais a investir para quebrar a lealdade dos consumidores às empresas consideradas excelentes em seu campo de atuação.

#### *D) Criação de Custos de Troca (Switching Costs)*

Esta estratégia é resultante da forma que se dá o relacionamento entre a empresa de serviços e seus consumidores. Empresas que pretendem entrar no mercado necessitam tentar reduzir os custos de troca, ou seja, o custo do cliente trocar a empresa atual pela empresa entrante.

Uma forma menos convencional de criar custos de troca pelas empresas estabelecidas é pelo desenvolvimento da lealdade dos consumidores, através da excelência naqueles aspectos que estes valorizam ou priorizam.

### *E) Redes de Distribuição*

Os efeitos da formação de uma rede de distribuição para o serviço constituem oportunidades importantes de ganhar vantagens competitivas, principalmente em setores como transporte e viagem, comunicação, administração de cartões de crédito, bancos, e distribuição de produtos, casos em que a empresa liga compradores e vendedores.

Quanto à lealdade dos consumidores, os custos de troca e os padrões de comportamento são elementos importantes, mas as redes de distribuição trazem muitas vantagens competitivas à longo prazo. Este efeito pode ser constatado pela tendência crescente de proliferação do sistema de *franchising*.

### *F) Tecnologia de Informação e Base de Dados*

Esta alternativa de fonte de barreiras à entrada de concorrentes refere-se, por um lado, à coleta de dados e informações sobre o serviço e sobre os clientes, freqüentemente proporcional à experiência de atuação da empresa no ramo de negócio, gerando tal conhecimento sobre as atividades e sobre as necessidades e expectativas dos consumidores, que dificilmente é conseguido por um ingressante em potencial, ao menos a curto prazo. Este efeito é resultado de uma estratégia de foco a qual gera um aumento de lealdade dos consumidores. Por outro lado, o investimento em tecnologia pode oferecer barreiras à entrada no caso de companhias aéreas que desenvolvem terminais de sistemas de informação. Nos dois casos o benefício conseguido custa muito a ser alcançado e mantido, desincentivando empresas ingressantes.

## **2 - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO E DAS EMPRESAS**

### **2.1- CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO**

O mercado de Locação de Vídeo da cidade de São Carlos é composto por aproximadamente vinte e cinco locadoras das quais todas possuem menos de 10 funcionários sendo consideradas empresas de pequeno porte.

Por se tratar de um mercado composto apenas por pequenas empresas, ele se caracteriza por ser um mercado estritamente competitivo, já que não há uma empresa de médio à grande porte que o caracterize como um mercado oligopolista.

Houve uma grande dificuldade em obter a informação sobre a quantidade de vídeo locadoras em São Carlos pois, nem a Prefeitura e nem o SEBRAE - São Carlos possuíam uma relação precisa desta informação alegando que havia somente o número de empresas no setor de comércio em geral.

Para tanto, esta informação foi obtida através de pesquisas em lista telefônica sendo que em muitas já não existiam ou os dados de endereço e telefone já estavam defasados. A partir das locadoras encontradas nesta primeira pesquisa, foram indicadas pelos próprios proprietários e funcionários a existência e localização das demais locadoras, aumentando assim progressivamente o número de locadoras da amostra utilizada no trabalho.

Até então, não houve uma estabilização do número de locadoras de vídeo pois através das últimas entrevistas foram indicadas, pelo menos, mais dez locadoras das quais podem indicar a existência de outras locadoras até completar o número exato de locadoras no mercado em São Carlos.

Quanto à localização das locadoras, elas podem ser classificadas como locadoras de centro ou locadoras de bairro. Foi convencionado que as locadoras localizadas até cinco quadras da Av. São Carlos, para leste e oeste, e entre as ruas Carlos Botelho e Jesuíno de Arruda seriam classificadas como locadoras de centro. As demais seriam classificadas como locadoras de bairro.

Com isso, do total de 16 locadoras pesquisadas, 7 são locadoras de centro e 9 são locadoras de bairro.

Dentre esta lista, 4 locadoras se recusaram a participar da pesquisa: Vídeo Clip, Paris Vídeo, Vídeo Cop e L'Express Vídeo.

## 2.2- CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Tabela 2: Relação das locadoras de Vídeo pesquisadas na cidade de São Carlos – SP

Nº	Nome da locadora	Endereço	Nome do proprietário	Classificação	Telefone
1	Home Video	Rui Barbosa, 1504	Mauro	Centro	272-5787
2	Vídeo 21	D.Pedro II, 1649	Silvio	Centro	272-6520
3	Léxpress Vídeo	Rui Barbosa, 1149	Ronaldo, Eliana	Centro	261-2674
4	Vídeo Norte	José Leme Marques, 500	Ismael e Elizete	Bairro	271-0588
5	Rubens Vídeo	Antonio Carlos	Rubens, Lúcia	Bairro	272-1849

		Botelho, 403			
6	Novo Vídeo	Pe. Teixeira, 1626	Irina	Centro	272-6809
7	Top Vídeo	Capitão Brandão, 222	Odaír, Gleiser	Bairro	272-1649
8	Vídeo Clip	Av. São Carlos, 1032	Flávia	Centro	
9	House Games e vídeo	José Duarte Souza, 273	Luís Carlos	Bairro	271-4097
10	B'52	Stella, 58	Adriana	Bairro	261-1268
11	Pap's Vídeo	São Sebastião, 1955	Alexandre, Fabiano	Centro	271-8103
12	Aquarama	XV de Novembro, 2190	Francisco	Centro	272-9535
13	Paris Vídeo	Antônio Blanco, sn	Ernesta	Bairro	261-4391
14	Cine Líder	Antônio Blanco, 1044	Cleide Garcia	Bairro	261-5209
15	Estúdio XV	XV de Novembro, 3407	Marcus, Miriam	Bairro	271-8983
16	Vídeo Cop			Bairro	

### **3 – ANÁLISE PRELIMINAR DO MERCADO E DAS EMPRESAS**

Neste momento em que escrevemos este artigo, a pesquisa de iniciação científica está em andamento. Os dados das empresas já foram coletados porém a análise não está concluída. Abaixo, uma análise preliminar, sem aprofundamento, dos dados.

#### **3.1 - ANÁLISE DAS EMPRESAS**

A análise das empresas é composta por três partes:

- 1) Comparação entre Roteiro de Entrevista I e Roteiro de Entrevista II de cada empresa;
- 2) Determinação dos pontos fracos e pontos fortes de cada empresa;

3) Determinação do grau de desempenho de cada empresa;

*1) Comparação entre Roteiro de Entrevista I e Roteiro de Entrevista II de cada empresa*

Esta comparação é baseada nos itens do roteiro com o intuito de verificar as estratégias administrativas do empreendedor e a realização destas estratégias no seu negócio.

*2) Determinação dos pontos fracos e pontos fortes de cada empresa*

Todos os itens do questionário que foram conceituados com nota abaixo de nove são considerados como pontos fracos dentro da empresa, visto que os clientes não estão totalmente satisfeitos com o serviço.

Os itens que possuem nota maior ou igual à nove são considerados como satisfatórios para o cliente, mas não representam necessariamente um ponto forte, pois eles podem não representar um diferencial da empresa no mercado.

Os comentários e observações podem ser considerados como pontos fracos ou pontos fortes.

*3) Determinação do grau de desempenho de cada empresa*

O grau de desempenho é medido pela seguinte fórmula:

$$D(x) = 4 \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de locações (x) / semana}}{\text{preço da locação (x)}} \right)$$

sendo que:

D: desempenho da empresa x, x = 1, 2, ..., 12;

Nº de locações(x) / semana: número de locações por semana da empresa x em média de Segunda à Sábado obtido no Roteiro de Entrevista 1, x = 1, 2, ..., 12;

preço da locação: preço de fita lançamento da empresa x obtido no Roteiro de Entrevista 2, x = 1, 2, ..., 12.

$$\text{Giro mensal médio (GMM)} = (8000 + 12000 + 2000 + 2800 + 2000 + 3000 + 10000 + 3000 + 1000 + 3500 + 1400 + 2000) / 12 = \text{R\$ } 4225,00$$

Condições:

Se  $D(x) < 2 * \text{GMM} \Rightarrow$  desempenho péssimo;

Se  $2 * \text{GMM} < D(x) < 1 * \text{GMM} \Rightarrow$  desempenho ruim;

Se  $D(x) = GMM \Rightarrow$  desempenho satisfatório;

Se  $D(x) > 1 * GMM \Rightarrow$  desempenho bom;

Se  $D(x) > 2 * GMM \Rightarrow$  desempenho ótimo.

#### 4) Conclusão

Tabela 3: Análise das Empresas

Nº	Nome da locadora	Desempenho	Pontos fracos	Pontos fortes	Estratégia
1	Home Video	Bom	Preço, variedade de títulos, estacionamento, variedade de outros produtos	Atendimento e conhecimento técnico dos funcionários, quantidade de fitas, ambiente interno, conhecimento técnico dos funcionários	Conhecimento técnico do funcionário e variedade de títulos
2	Vídeo 21	Ótimo	Ausência de promoções, preço, preço de outros produtos,	Atendimento, ambiente interno, variedade de títulos, variedade de outros produtos, conhecimento técnico dos funcionários	Atendimento, aparência da locadora, variedade de títulos
4	Vídeo Norte	Satisfatório	Variedade de outros produtos, disposição e conhecimento técnico dos funcionários	Preço, atendimento	Integração da Locadora com a Comunidade
5	Rubens Vídeo	Ótimo	Preço, estacionamento	Atendimento, variedade de títulos, flexibilidade no pagamento e devolução das fitas	Criar ambiente familiar
6	Novo Vídeo	Satisfatório	Preço, estacionamento	Atendimento	Atendimento, localização

7	Top Vídeo	Ruim	Variedade de outros serviços, estacionamento, ambiente interno da locadora	Atendimento	Promoções
9	House Games e vídeo	Bom	Preço, variedade de outros produtos	Atendimento, variedade de títulos	Variedade de títulos, tradição
10	B'52	Bom	Quantidade de fitas	Atendimento, preço, variedade de outros produtos, flexibilidade no pagamento e devolução das fitas	Atendimento; preço baixo e igual para todas as fitas
11	Pap's Vídeo	Bom	Variedade de fitas, ambiente interno	Preço, atendimento	Preço baixo e fitas pornográficas
12	Aquarama	Bom	Ambiente interno, preço, variedade de títulos	Variedade de outros produtos	Quantidade e não qualidade dos filmes
14	Cine Líder	Ruim	Variedade de outros produtos, estacionamento, variedade de títulos	Flexibilidade na devolução das fitas	Atendimento e flexibilidade na devolução
15	Estúdio XV	Péssimo	Preço, variedade de títulos, quantidade de fitas, Variedade de outros produtos		Não há

### 3.2- ANÁLISE DO MERCADO

Das dezesseis locadoras escolhidas como amostra da pesquisa, quatro locadoras se recusaram a participar ou não mostraram interesse pela pesquisa.

As locadoras que se recusaram a participar como a Vídeo Cop e Paris Vídeo alegaram não simpatizarem com pesquisas de nenhum gênero, proibindo em algumas vezes a entrada da pesquisadora na locadora.

As locadoras que não mostraram interesse foram: L'express Vídeo e Vídeo Clip, onde os proprietários não compareciam à locadora por mais de um mês. Para estas locadoras, abriu-se a exceção da possibilidade deles responderem os roteiros de entrevista à domicílio, mas mesmo assim, eles não responderam.

Como já foi descrito anteriormente, há dois tipos de locadoras: locadoras de centro e locadoras de bairro. Com isso, nota-se a necessidade de classificar também o mercado como: mercado de bairro e mercado de centro.

Observando a conclusão da análise das empresas, nota-se que tanto no mercado de bairro como no mercado de centro há locadoras de ruim à ótimo desempenho, levando à concluir que há barreiras de entrada para os dois mercados que podem ser iguais ou não.

No entanto, observa-se que alguns pontos fortes e pontos fracos das locadoras de bairro que possuem ótimo desempenho se diferem de alguns pontos fortes e pontos fracos das empresas de centro com bom desempenho, concluindo que algumas barreiras de entrada do mercado de centro se diferem de algumas barreiras de entrada do mercado de bairro.

Uma exemplificação é ilustrada observando que alguns pontos fortes e fracos da locadora B'52 e da locadora Home Vídeo em que o preço é um ponto forte na locadora de bairro com bom desempenho e simultaneamente é um ponto fraco em uma locadoras de centro de bom desempenho. Verificando este mesmo caso, nota-se também que o ponto forte de uma locadora de centro com bom desempenho, como quantidade de fitas, é um ponto fraco de uma locadora de vídeo de bairro com bom desempenho.

Esta análise conduz à conclusão que algumas barreiras de entrada no mercado de bairro são necessariamente diferentes de algumas barreiras de entrada no mercado de centro e vice-versa.

## **4 – CONCLUSÃO**

Tanto no mercado de bairro como no mercado de centro houve locadoras que se recusaram ou não mostraram interesse em participar da pesquisa, concluindo que 25 % dos empresários desta amostra de 16 locadoras poderiam ser caracterizados como pouco empreendedores comparados à definição de empreendedorismo como a ação de indivíduos que possuem gosto pela inovação e disposição para assumir riscos.

Como foi discutido anteriormente, algumas barreiras de entrada no mercado de bairro são necessariamente diferentes das barreiras de entrada no mercado de centro e vice-versa. Para isso,

Observando a Tabela 3 referente à análise das empresas e comparando com a literatura (Gianesi, 1994) sobre as barreiras de entrada no setor de serviços, conclui-se que:

*Economia de Escala:* é uma forte barreira de entrada visto que há desconto de até 5% no preço unitário da fita quando compradas em grande quantidade. Como o preço de locação depende do preço de compra das fitas, esta barreira de entrada é muito mais acentuada no mercado de bairro, onde necessariamente o preço deve ser mais baixo.

*Relação entre Capacidade Disponível e Fatia de Mercado:* a superação desta barreira de entrada não é extremamente necessária no mercado de locadoras de vídeo em geral visto que, há locadoras de bom desempenho que não superaram esta barreira de entrada. As locadoras Vídeo21 e Ruben's Vídeo superaram esta barreira com grande quantidade e variedade de fitas, assim como, espaço interno amplo, bem iluminado e moderno possuem desempenho ótimo.

*Diferenciação de Serviços:* Esta barreira de entrada é muito acentuada no mercado em geral mas é dependente de outras barreiras como a variedade de títulos. No entanto, a não excelência no atendimento, pode levar à perda do cliente permanentemente trazendo altos prejuízos à locadora e sua possível falência.

*Custos de troca:* Esta barreira de entrada é bastante expressiva no mercado em geral, no entanto, é mais significativa no mercado de bairro, visto que estas locadoras necessitam locar a um preço mais baixo que o mercado de centro para poder ingressar no mercado. Ressalta a importância da variedade de títulos como um custo de troca, visto que todas as locadoras em geral que não tem excelência nesta variável não possuem bom desempenho.

*Redes de Distribuição:* Nenhuma das locadoras da amostra possuem filiais ainda, no entanto adotou-se como uma rede de distribuição a quantidade de fitas. Verifica-se que esta barreira de entrada é menos significativa no mercado de bairro do que no mercado de centro pois o cliente se desloca do seu bairro para alugar um título específico aumentando a expectativa que haja esta fita. No entanto, esta barreira pode ser atenuada ou até eliminada em mercado de bairro pelo bom atendimento, pois o cliente bem atendido tolera certo tempo de espera da locação (o funcionário telefona para avisar quando a fita está na locadora e/ou reserva a fita para o cliente) ou aceita a substituição por outro título do mesmo gênero.

*Tecnologia de Informação e Base de Dados:* Apesar desta estar sendo a primeira fonte possível efetiva para os empresários sobre o mercado e clientes, as locadoras com maior tempo de atuação no mercado possuem maiores informações devido à experiência acumulada, maior contato com a comunidade e tradição. Estas locadoras como Vídeo 21, Home Vídeo e Ruben's Vídeo possuem

vantagens sobre as ingressantes fazendo com que as empresas ingressantes tenham um esforço na tecnologia de informações para ingressarem no mercado.

Portanto o mercado de locação de vídeo da cidade de São Carlos possui fortes barreiras de entrada principalmente nos tempos atuais em que a demanda não é muito maior que a oferta fazendo com o que o cliente esteja mais exigente e procurando excelência em preço e qualidade total do serviço. No entanto, há muitas locadoras de vídeo que estão conseguindo superar estas barreiras de mercado mesmo com investimento abaixo do investimento suposto pelas locadoras estabelecidas através de, principalmente, investimentos na variedade de títulos e atendimento ao cliente.

## 5 - BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHET, KARL. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BAIN, J. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass: HarvardUniversity,1956. (Capítulo 1. Tradução do original em inglês. UNICAMP, mimeo).
- DRUCKER, P.F. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. (Capítulos 1, 2 e 3).
- GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e Crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987. (Capítulos 2,3,4,5).
- IBGE. (1998). *Indicadores Conjunturais. Informações estatísticas. IBGE*. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).(23 Nov).
- LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997. (Capítulo 1, 2 e 3).
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, 1991 ( Capítulol e 2).
- RATTNER, H. *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Brasiliense; Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985. (Capítulo 5).
- SAMOHYL,R.M. *Comentários sobre a Concentração Industrial, Tecnologia e as Pequenas Empresas e Médias Empresas*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis (SC): UFSC, 1984.
- SANTOS, Silvio Aparecido dos e PEREIRA, Heitor José. *Criando seu próprio negócio*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. (Capítulos 1, 2, 9, 13, 14 e 15).
- SEADE. (1998 a). *Serviços. SEADE*. [www.sead.gov.br](http://www.sead.gov.br).(23 Dec).
- SEADE. (1998 b). *Indústria. SEADE*. [www.sead.gov.br](http://www.sead.gov.br).(23 Dec).

SEBRAE (1998 a). *MPEs X MGEs 98. Dados Estatísticos. estudos e pesquisas.* www.sebraesp.com.br.(15 Dec).

SEBRAE (1998 b). *Perfil Econômico das MPEs. Dados Estatísticos. estudos e pesquisas.* www.sebraesp.com.br.(15 Dec).

SEBRAE (1998 c). *Mortalidade. Estudos Temáticos. estudos e pesquisas.* www.sebraesp.com.br.(15 Dec).

SEBRAE (1998 d). *Sondagem de Serviços. Pesquisas de Conjuntura - Brasil. estudos e pesquisas.* www.sebraesp.com.br.(15 Dec).

SEBRAE (1998). *Como abrir uma vídeo locadora.* São Carlos.