

# **ECOLOGIA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS DE PNEUS EM SALVADOR**

**JASON LUCIO DE AMORIM SANTOS**  
UNIFACS  
[contato@jasonamorim.com.br](mailto:contato@jasonamorim.com.br)

# ECOLOGIA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS DE PNEUS EM SALVADOR

## RESUMO

Um questionamento que sempre acompanhou a humanidade foi se o homem é produto do meio ou o meio é produto do homem. Hoje o que também se questiona é se as organizações são produtos do meio ou o meio é produto das organizações. Com base na Teoria da Ecologia Populacional das Organizações, este artigo visa estudar como as mudanças no ambiente do mercado varejista de pneus afetaram a sobrevivência das empresas revendedoras de pneus na cidade de Salvador nos últimos 15 anos, alterando assim o ciclo de vida das organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com gestores de empresas que sobreviveram em meio às mudanças do mercado, como também empresas que encerraram suas atividades na cidade de Salvador. Utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Além de aprofundar os estudos sobre a teoria da ecologia populacional das organizações e sua aplicabilidade para o entendimento dos acontecimentos no setor, os resultados deste artigo podem contribuir para aumentar a longevidade das empresas que ainda estão no mercado ou das que iniciarão suas atividades rumo ao sucesso.

Palavras-Chave: Ecologia Populacional das Organizações, Estudos Organizacionais, Varejo, Ciclo de Vida Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação para este estudo veio da experiência do autor como empresário no comércio varejista de pneus em Salvador, na Bahia. Como sócio-gestor da Valfran Automotiva Ltda, uma empresa que atua no varejo de pneus e serviços automotivos desde janeiro de 2000, o autor observou, nestes 15 anos (2000 a 2014), muitas empresas concorrentes abrirem e fecharem suas portas. E esta instabilidade não poderia ser explicada como normal, muito menos por simples problemas de gestão, nem tão pouco por desconhecimento do produto ou mercado, haja vista que houve empresas que encerraram suas atividades mesmo tendo mais de 40 anos no mercado. O que foi visto, empiricamente, foram mudanças que impactaram o mercado varejista de pneus em todo o Brasil, afetando diretamente o ciclo de vida das empresas do setor. O que este estudo se propõe é analisar como estas mudanças no ambiente da população de organizações varejistas de pneus em Salvador influenciaram na sobrevivência das empresas.

Embora o comércio varejista de pneus em Salvador seja predominantemente formado por empresas de pequeno porte, este segmento tem seu valor reconhecido também pela Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP), que é a organização formada pelas indústrias de pneus e câmaras pneumáticas instaladas no Brasil. Segundo a ANIP, em 2013 as empresas varejistas de pneus foram responsáveis por 52% do volume de vendas dos pneus *produzidos e/ou importados por suas associadas*. Além disso, este varejo já somava em 2013 cerca de 40 mil empregos diretos em todo o Brasil, sendo assim maior empregador do que a própria indústria pneumática, pois esta emprega 28 mil empregados (ANIP, 2014). Mesmo com tanta importância ao setor industrial e à economia brasileira, a rede de vendas de pneus, que já somavam em 2013, cerca de 4,5 mil pontos de vendas em todo o país (ANIP, 2014), tem sofrido muitas oscilações e instabilidade no mercado.

Justifica-se esta pesquisa para ajudar a entender como se observa um crescimento nas indústrias automobilísticas e pneumáticas, paralelamente a uma crise nas empresas varejistas de pneus mesmo atuando num mercado com tanto potencial. Um mercado que tem vivido as ameaças de empresas entrantes, novos canais de vendas e produtos substitutos, mas tem oportunidades como o crescimento do consumo das classes da baixa renda, que passaram a adquirir mais carros e, conseqüentemente, mais pneus.

Este artigo apresenta um debate epistemológico e paradigmático para estudar a fenomenologia do mercado varejista pneumático da Bahia. Inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre a teoria da ecologia populacional das organizações desde os textos clássicos como os de Hannan e Freeman (2005) e Baum (2006), até artigos publicados mais recentemente no Brasil sobre a teoria e sua aplicabilidade em outros setores empresariais. Também foi realizada uma revisão bibliográfica, porém menos consistente sobre o ciclo de vida das organizações relacionando-o com a outra teoria.

Em seguida é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa que foi a de análise de conteúdo, com uma grade mista composta por categorias de análises relacionando vários fatores com as vendas de pneus. Segue-se então com a análise de dados e conclusões.

## 2. PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

O problema: Quais as principais mudanças no ambiente do mercado varejista de pneus afetaram a sobrevivência das empresas revendedoras de pneus na cidade de Salvador nos últimos 15 anos, alterando assim o ciclo de vida das organizações?

Objetivo: Identificar os aspectos das mudanças que mais impactaram o meio ambiente do varejo de pneus em Salvador nos últimos 15 anos e, através da teoria da ecologia

populacional das organizações, entender como eles influenciaram na sobrevivência das empresas.

### 3.REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Ciclo de Vida Organizacional

A instabilidade no varejo de pneus nos remete à discussão do tema do ciclo de vida organizacional. O ciclo de vida é um conceito clássico do conhecimento do marketing que também encontra sua aplicação no varejo (PARENTE; BARKI, 2014). Como ocorre nos produtos, as empresas varejistas também passam por quatro estágios, sendo estes: introdução; crescimento; maturidade; e declínio. Segundo Parente e Barki (2014), ao identificar o estágio do ciclo de vida em que se encontram suas lojas, o varejista tem mais elementos para definir as melhores estratégias e aperfeiçoar seus resultados. Um dos problemas que será estudado nesta pesquisa é entender como tantas mudanças e instabilidade no varejo de pneus têm afetado o ciclo de vida das empresas varejistas de pneus em Salvador, muitas vezes encurtando ou até extinguindo estágios deste ciclo de vida.

Para entendermos a influência desta instabilidade mercadológica no ciclo de vida das empresas, temos que observar a relação das organizações com o seu meio ambiente. Uma empresa não trabalha isolada e nem totalmente independente. Embora o desenvolvimento organizacional leve a empresa ao seu crescimento, inclusive estendendo seu ciclo de vida, constantemente ela sofre influência de forças do ambiente externo. Nos últimos decênios as mudanças e fatores ambientais exercem cada vez maior interferência no âmbito das organizações e requerem a capacidade de respostas gerenciais e de tomadas de decisões adequadas e em tempo real, porém em realidades cada vez mais incertas, turbulentas e ambíguas (OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013).

Várias correntes de pensamento surgiram nas últimas décadas no campo das teorias organizacionais que buscam identificar, descrever, explicar e até prescrever possíveis formas de relacionamento das organizações com o ambiente (OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013). Estes debates e concepções teóricas se dividem em duas visões diferentes, divergentes e mutuamente excludentes. Uma visão determinista, onde se destaca a teoria da ecologia populacional das organizações que tem o ambiente como elemento principal e determinante para ações e sobrevivência das empresas e a outra, voluntarista, que identifica nas empresas a capacidade de ações estratégicas para superação das dificuldades e alteração das condições ambientais.

Neste artigo, teremos como referencial teórico para entender estas oscilações de mercado e suas influências no ciclo de vida das organizações, a teoria da ecologia populacional das organizações.

#### 3.2 – Ecologia Populacional das Organizações

Abordagens ecológicas da fundação e fracasso representam variações radicais em relação às abordagens tradicionais que focalizam as iniciativas, capacidades e habilidades individuais (BAUM, 2006). Pesquisas tradicionais normalmente atribuem a razão do fracasso organizacional à falta de planejamento prévio, falhas gerenciais ou a situação financeira inadequada (FERREIRA et al., 2012; SEBRAE, 2005; SEBRAE-SP, 2014). As abordagens ecológicas referentes à fundação e fracasso organizacional enfatizam causas contextuais ou ambientais, sociais, econômicas ou políticas que produzem variações nas taxas de fundação e o fracasso de organizações ao longo do tempo (BAUM, 2006). A força da teoria da ecologia organizacional não está em diminuir o papel dos gestores, mas em determinar a importância

do ambiente na sobrevivência das organizações. O papel do gestor e o seu mérito devem ser avaliados cada vez mais pela capacidade demonstrada em articular de forma harmoniosa as pressões externas com as necessidades e capacidades internas (CUNHA, 1999). O foco desta teoria está em observar as espécies organizacionais e quais os elementos ou fatores que contribuem para o seu bom desempenho. Ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados, como o nascimento e a morte das organizações e os padrões evolutivos das populações organizacionais (CUNHA, 1999).

A visão ecológica das organizações adota uma posição darwiniana, em que o objeto de estudo tem o foco nas populações, não nas organizações individuais. Isto significa que todos os eventos influenciam a totalidade de organizações. Então, a ecologia organizacional mudou o foco de seu estudo das organizações individuais para as populações organizacionais: organizações, populações e comunidades que constituem os elementos básicos de análise ecológica (HANNAN e FREEMAN, 2005; BAUM, 2006; CALDAS e CUNHA, 2005). Uma população é formada pelo conjunto de organizações com atividades similares e que utilizam padrões semelhantes de exploração de recursos.

Para Hannan e Freeman (2005), as populações de organizações devem ser semelhantes em alguns aspectos, isto é, devem ter algum caráter de unidade. Infelizmente, identificar uma população de organizações não é uma questão simples. A abordagem ecológica sugere que se tenha um enfoque no resultado final comum em relação às variações ambientais (HANNAN; FREEMAN, 2005). Portanto, uma população é constituída por um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização de recursos (BAUM, 2006). Estas populações formadas por organizações podem desenvolver relações com outras populações organizacionais. A competitividade leva à criação de novas populações e as relações entre elas podem ser de dependência, interdependência, neutralidade, comensalismo ou competição (plena, parcial ou predatória). Segundo Baum (2006), quando uma população em evolução interage com outras populações, o sucesso da sobrevivência de seus membros depende da natureza e da força de suas interações ecológicas. A interação de populações formam as comunidades organizacionais, também chamadas de sistemas. Comunidades organizacionais são sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes (BAUM, 2006).

Segundo Hannan e Freeman (2005), assim como o analista organizacional deve escolher uma unidade de análise do mesmo modo deve escolher um sistema para o estudo. Sendo assim, dentre os tipos de sistemas relevantes para um estudo das relações organização-ambiente, definimos pelo mercado varejista de pneus em Salvador. O ponto de partida para este estudo será a população formada pelas empresas com estrutura física e instaladas na cidade de Salvador, onde comercializam pneus. Como o sistema em estudo é o mercado varejista de pneus em Salvador, será também analisado se há outras populações de organizações que sejam relevantes e como são as interações nesta comunidade. Portanto, as lojas revendedoras de pneus formam a principal população de organizações em análise e o mercado varejista de pneus em Salvador é o sistema ou comunidade a ser analisada.

Na Teoria da Ecologia Populacional das Organizações, podemos destacar algumas teorias complementares que contribuem para o entendimento da relação organização-ambiente. Uma delas é a Teoria da Competição, onde se interpreta que independente se as organizações estão ou não se adaptando de forma consciente, o ambiente seleciona as combinações ótimas das organizações. Se há uma racionalidade envolvida é a racionalidade da seleção natural (HANNAN; FREEMAN, 2005). A evolução das condições de competitividade no setor de varejo de pneus em Salvador pode ter contribuído para a seleção das empresas, pois a competição tem sido pelos mesmos recursos limitados e não há limites para expansão da capacidade das populações e nem barreiras de entradas para novos concorrentes.

Diante desta seleção natural do ambiente em relação às empresas, uma linha de investigação da pesquisa ecológica tem sido o efeito da idade organizacional sobre o fracasso (BAUM, 2006). Estudos do SEBRAE (2010) apresentam maior índice de mortalidade nos três primeiros anos das empresas, formando o fenômeno chamado de mortalidade precoce (FERREIRA et al. 2012) ou de suscetibilidade das novatas (BAUM, 2006). Relacionada à suscetibilidade das novatas está, segundo Baum (2006), a suscetibilidade das pequenas empresas. Isto porque geralmente as empresas começam suas atividades com uma pequena estrutura. Por isso muitas vezes se confunde as causas de mortalidades das pequenas empresas com as das novatas. As empresas de maior porte estão menos vulneráveis às mudanças e instabilidade do mercado, sendo assim menos suscetíveis ao fracasso em relação às pequenas empresas, porém não são imunes ao fracasso.

Estudos já realizados no Brasil sobre as causas de fracasso de pequenas empresas podem servir como razões da suscetibilidade das empresas novatas, pois o maior índice é de mortalidade precoce. Dentre estes fatores estão: ausência de planejamento prévio ou plano de negócios; falta de capital/lucro; falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços; dificuldade em conquistar e manter clientes; nível elevado de concorrência; baixo nível de escolaridade do empreendedor; e competência gerencial diminuta (FERREIRA et al. 2012; SEBRAE-SP, 2014).

Ainda em relação à suscetibilidade da idade, Baum (2006) acrescenta que toda empresa começa com um estoque inicial de ativos, entre os quais boa vontade, crenças positivas, compromisso psicológico, além dos investimentos financeiros. Este “estoque inicial” protege a empresa do fracasso, mesmo quando os resultados ainda não são positivos. Quanto maior o estoque inicial de ativos, maior o período de tempo em que a organização está protegida (BAUM, 2006). O próximo estágio de suscetibilidade deste ciclo de vida é o da adolescência. A razão pela qual as empresas que não conseguem chegar neste estágio é porque não conseguem renovar seus estoques de ativos e estabelecer relações estáveis com o ambiente. Contudo, após a adolescência a futura probabilidade de fracassos declina, uma vez que as organizações sobreviventes foram capazes de adquirir os recursos suficientes continuamente (BAUM, 2006).

Apesar do declínio da probabilidade de fracasso, as empresas maduras não deixam de correr riscos. O principal deles é em relação às mudanças no ambiente no qual a organização está inserida. Baum (2006) argumenta que as organizações refletem o ambiente no período de sua fundação. Quando muda o ambiente em que a organização foi fundada, muda também a relação que existe entre a empresa e o ambiente. A informação incompleta, a racionalidade limitada e tendências inerciais tornam o alinhamento às novas demandas ambientais difícil, quando não impossível (BAUM, 2006). Enfrentar uma série de mudanças ambientais que diminuem o alinhamento das organizações com seus ambientes expõem organizações com mais idade a um risco crescente de fracasso (BAUM, 2006).

A teoria da inércia estrutural afirma que as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis e enfatiza que a maioria das inovações organizacionais, frequentemente ocorre no início da história das organizações e populações (BAUM, 2006), ou seja, nos primeiros estágios do seu ciclo de vida. As fontes de inércia que contrariam o desejo de mudança podem ser internas (custos econômicos, normativos e políticos) e externas, como exemplo barreiras legais e fiscais, grau de disponibilidade da informação e racionalidade coletiva (CALDAS; CUNHA, 2005). A crise no setor de varejo de pneus em Salvador tem afetado também empresas com muitos anos de mercado. Segundo Goshal e Tanure (2004), há uma doença corporativa que afeta empresas no mundo inteiro, denominada “subdesempenho satisfatório”. Para empresas que já atingiram a maturidade nos negócios tornando-se bem-sucedidas, é comum, quando surge uma crise,

negarem a realidade. Entretanto, antes da crise, muitas vezes há um período longo em que a empresa se movimenta por inércia, num estado de subdesempenho satisfatório, culpando fatores externos, teoricamente fora do seu controle gerencial, pelos indícios de desconforto (GHOSHAL; TANURE, 2004).

O princípio do isomorfismo implica que as organizações sociais em equilíbrio exibirão características estruturais que são especializadas para salientar características do recurso ambiental (HANNAN; FREEMAN, 2005). Este princípio explica a relação das empresas em ambientes estáveis. Mas e quando se trata de ambientes com tanta instabilidade e mudanças como o do setor de varejo de pneus em Salvador? Segundo Hannan e Freeman (2005), em se tratando de ambientes instáveis, as organizações deveriam desenvolver uma estrutura geral que não seja otimamente adaptada a qualquer configuração ambiental única, mas ótima em relação ao conjunto total das configurações. Chegamos então a uma discussão também pertinente a este estudo baseado na ecologia populacional das organizações, que é sobre a característica especialista ou generalista das empresas. Caberá à pesquisa investigar se as empresas sobreviventes e não sobreviventes do mercado varejista de pneus tinham estruturas generalistas ou especialistas.

Este debate sobre organizações especialistas ou generalistas vem da teoria do nicho. O conceito de “nicho”, inicialmente emprestado dos biólogos nos primórdios das ciências sociais, tem um papel importante na teoria ecológica (HANNAN; FREEMAN, 2005). Deste ponto de vista o nicho de uma população é uma área ou espaço restrito onde organizações ou populações competem. No meio corporativo é comum mencionar que determinada empresa escolheu um “nicho de mercado” para atuar e teve sucesso. Uma empresa que atua em um nicho reduzido do ambiente concentra sua aptidão e recursos apenas neste nicho. Já outra empresa atua em um nicho mais amplo alcançando um maior espaço do mercado. Esta distinção, geralmente referida como generalismo versus especialismo é crucial para a ecologia biológica e para ecologia populacional de organizações (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Outro fator analisado na pesquisa ecológica é se as mudanças nas regulamentações governamentais influenciam o padrão de fundação e fracasso organizacional (BAUM, 2006). Na visão da ecologia populacional, as organizações são muito afetadas pelas regulamentações governamentais. Por isto são vistas como restrições importantes na organização e oportunidades para analisar o impacto das mudanças nas estruturas das organizações. A crescente importância do papel do estado na regulação da ação econômica e social prevê numerosas oportunidades para analisar o impacto das mudanças em estruturas de restrições sobre a diversidade das formas organizacionais (HANNAN; FREEMAN, 2005).

A ecologia organizacional destaca o papel do ambiente externo e torna explícita a necessidade de despender cada vez mais tempo com tarefas de monitoria ambiental (CUNHA, 1999).

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia que será utilizada é a análise de conteúdo. Segundo Vergara (2015), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. O foco desta pesquisa concentra-se na identificação dos principais fatores associados aos dois referenciais teóricos descritos no tema e no problema do artigo, que são a teoria da ecologia populacional das organizações e o ciclo de vida das organizações varejistas de pneus em Salvador. Para tanto, buscou-se elaborar uma revisão teórica sobre a teoria da ecologia populacional das organizações, que proporcionasse subsídios para a análise de um conjunto de fatores relacionados com a sobrevivência das

empresas neste mercado. Em seguida, efetuou-se uma coleta de dados relacionados às empresas deste setor na cidade de Salvador e suas relações com o ambiente mercadológico.

Os meios para coleta de dados foram dos tipos: documental e de campo. Para obtenção dos dados pelo meio documental, foram coletadas informações em periódicos, tais como revistas e jornais, ligados ao mercado de reparação de veículos, além de documentos e relatórios disponíveis nos sites das principais associações de empresas de setores ligados ao varejo de pneus. Estas associações são: ANIP (Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos), ABRAPNEUS (Associação Brasileira dos revendedores de Pneus), ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). Como o mercado varejista de pneus é predominantemente formado por micro e pequenas empresas, foram acessados também sites do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em busca de informações ligadas aos temas em estudo. Complementando a pesquisa exploratória com dados secundários, foi feita uma visita ao Departamento Estadual de Trânsito da Bahia (DETRAN-BA) em busca de estatísticas pertinentes ao setor, que contribuíssem à análise de conteúdo.

Os dados de campo foram coletados através da realização de entrevistas semi-estruturadas com representantes de empresas do setor estudado e preenchimento de questionários com perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas foram formuladas para observar a visão dos gestores sobre as mudanças no ambiente do mercado de pneus e na competitividade. As perguntas fechadas permitiram uma análise mais profunda das informações por meio de análise descritiva, relacionando os resultados às categorias de análise. Foram entrevistados sócios ou superintendentes ou gerentes das empresas estudadas, escolhidos por conveniência, representando 12 empresas do setor de varejo de pneus em Salvador, assim distribuídas: 09 empresas sobreviventes, sendo 06 sobreviventes de todo o período em estudo (anos 2000 a 2014), e 03 empresas que encerraram suas atividades neste período. As empresas entrevistadas que encerraram suas atividades foram instaladas em Salvador depois do ano de 2000, sendo 02 empresas locais e 01 que fazia parte de um grupo empresarial que possui outras lojas em vários estados do Brasil. Das 12 empresas entrevistadas, apenas uma é multimarcas, ou seja, comercializa várias marcas de pneus. As outras são monomarcas e vendem ou vendiam pneus das marcas: Good Year; Bridgestone/Firestone; Continental, Pirelli e Michelin.

A interpretação dos resultados também será feita por meio de emparelhamento (pattern-matching), associando os resultados das pesquisas ao referencial teórico utilizado neste estudo, procedendo-se à comparação.

O tipo de grade para análise do conteúdo que será utilizado é a mista. Na grade mista, definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise (VERGARA, 2015). As categorias para análise inicialmente definidas são: maiores mudanças no mercado de pneus nos últimos 15 anos; fatores do ambiente mercadológico que influenciaram na mortalidade de empresas; relação das empresas varejistas com fornecedores/fabricantes de pneus; relação com os concorrentes; relação empresas com clientes. Como será uma grade mista para análise, durante a análise do conteúdo poderão surgir novas categorias para facilitar o entendimento e alcance do objetivo da pesquisa.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para obter a visão dos gestores sobre a primeira categoria de análise, tanto nas entrevistas semi-estruturadas como no questionário, os gestores foram perguntados sobre



quais as maiores mudanças no mercado de pneus nos últimos 15 anos. As perguntas eram abertas e as respostas espontâneas. As mudanças que impactaram o mercado e foram citadas por todos os entrevistados são: abertura do mercado brasileiro para os pneus importados; vendas de pneus pelo canal e-commerce; vendas de pneus em redes de supermercados e instalação de novas indústrias de pneus no Brasil. Com estas respostas comuns a todos os entrevistados observa-se que no período em estudo houve um aumento na oferta de produtos e de marcas, além de novos canais de distribuição. Além das respostas comuns, foram citadas outras mudanças importantes como na gestão estratégica de algumas empresas e mudanças na legislação por parte dos governos que afetaram o mercado e as empresas.

Quanto aos fatores do ambiente mercadológico que influenciaram na mortalidade de empresas, as respostas coletadas estão demonstradas na Tabela 1.

**Tabela 1 - Influência do ambiente na mortalidade de empresas**

No que se refere aos motivos que influenciaram no encerramento.	Nível de influência				
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
Mudanças no ambiente do varejo de pneus afetaram a sobrevivência da empresa.			1	2	
Venda de pneus em supermercados.		1	2		
A participação de fabricantes e outras empresas comercializando pneu diretamente ao consumidor pela internet.			3		
Mudanças nas regulamentações governamentais.			3		
A rivalidade dos concorrentes no setor de varejo de pneus.	1	2			

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

As respostas dos representantes das três empresas que encerraram suas atividades em Salvador confirmaram o alto nível de influência das mudanças do ambiente do varejo de pneus na mortalidade da empresa. Foram unânimes em afirmar que a participação de fabricantes e outras empresas comercializando pneu diretamente ao consumidor pela internet, bem como as mudanças nas regulamentações governamentais também influenciaram na mortalidade das empresas.

Quanto à relação das empresas varejistas com fornecedores/fabricantes de pneus, das 12 empresas que responderam os questionários, 11 se identificaram como monomarcas e apenas uma como multimarcas. Ou seja, a grande maioria compra de apenas um fornecedor/fabricante de pneus. As 12 empresas estudadas comercializam ou comercializaram pneus de cinco marcas diferentes. Porém para estas respostas com relação aos fornecedores, foram perguntadas apenas às 09 empresas que ainda atuam no mercado e compram pneus de quatro fabricantes diferentes. Os resultados estão apresentados na Tabela abaixo.

**Tabela 2: Relação com fornecedores**

No que se refere à relação com fornecedores	Nível de concordância				
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
Consideramos o nosso fornecedor/fabricante de pneus um grande parceiro. Ele leva em consideração nossas necessidades.		1	5		3
Somos altamente dependentes do fornecedor para estabelecer nossa política de preços.			1	5	3

Somos altamente dependentes do fornecedor para estabelecer nossas estratégias de vendas.			6	3	
Nosso poder de negociação com o fornecedor é baixo.			3	2	4
Não possuímos qualquer poder de influência nas decisões estratégicas tomadas pelo fornecedor.					9
A reposição dos pneus no nosso estoque é feita no tempo adequado pelo fornecedor.	1		6	2	
Dependemos da estratégia de comunicação e promoção de vendas do fabricante para realizar as vendas.		3	6		
Não manteríamos a mesma competitividade caso trocássemos de fornecedor.	2	4	3		

**Fonte:** Adaptado de Dantas, Kuniyoshi e Almeida (2011, p.10)

Conforme respostas apresentadas houve unanimidade na afirmação que os varejistas não possuem qualquer poder de influência nas decisões estratégicas tomadas pelo fornecedor. Vemos também que há uma alta dependência na política de preços e nas estratégias de vendas em relação ao fornecedor. O poder de negociação com o fornecedor é baixo. Há moderação em se afirmar que o fornecedor/fabricantes de pneus é considerado um parceiro do varejista e que considera suas necessidades.

Não existe uma predominância na dependência da estratégia de comunicação e promoção de vendas do fabricante para os varejistas realizarem vendas. Este fato é reforçado com a constatação que os varejistas manteriam a mesma competitividade caso trocassem de fornecedor.

Com relação aos concorrentes, as nove empresas sobreviventes responderam sobre suas relações com os concorrentes, conforme respostas apresentadas na Tabela abaixo:

**Tabela 3 – Relação com os concorrentes**

No que se refere à relação com concorrentes	Nível de concordância				Total
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	
As estratégias de preço das revendas de mesma marca de pneu seguem uma orientação estabelecida pelo fabricante.		6		3	
Observamos as ações estratégicas de nossos concorrentes através de um monitoramento ambiental: Internet, coleta de dados por jornais e revistas, outros.			1	5	3
Os concorrentes que mais ameaçam o nosso negócio são as revendas de pneus.	2		4	3	
A participação de fabricantes e outras empresas comercializando pneu diretamente ao consumidor pela internet nos são prejudicial.			2		7
Quando sabemos que há promoções em revendas de outras marcas de pneus fazemos algo para combatê-las.		1	2	6	
Consigo enxergar os principais pontos fortes e fracos de meus principais concorrentes.			4	2	3

**Fonte:** Adaptado de Dantas, Kuniyoshi e Almeida (2011, p.12)

Analisando as repostas, confirma-se uma grande instabilidade no mercado varejista de pneus em Salvador, onde nem as revendas de mesma marca de pneus seguem uma orientação estabelecida pelo fabricante/fornecedor na estratégia de preços. Há ainda uma contradição, porque embora a maioria das empresas estudadas afirmarem fazer continuamente um monitoramento ambiental observando as ações estratégicas dos concorrentes e ainda assumirem que, quando sabem que há promoções de outras revendas fazem algo para combatê-las, elas não têm nas revendas de pneus os concorrentes que mais ameaçam.

Surge aqui, mais uma vez, a presença marcante das vendas de pneus pela internet diretamente ao consumidor final. Estas vendas são feitas por outras empresas e pelos próprios fabricantes de pneus e são consideradas pela grande maioria dos varejistas como prejudicial aos negócios.

Segundo as respostas dos representantes das empresas varejistas, o relacionamento com os clientes é muito importante para sobrevivência das empresas neste mercado instável. Os dados estão tabulados na tabela a seguir.

**Tabela 4 – Relação com os clientes**

No que se refere à relação com <b>CLIENTES</b>	Nível de concordância				
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
O cliente tem um grande poder de barganha no momento da compra e condições de pagamento.			1	5	3
Buscamos fidelizar o cliente através de monitoramento e investimento em relacionamento.			5	4	
Costumamos manter nossos clientes informados sobre ofertas.		1	2	6	
Os clientes não são fiéis as marcas de pneus atualmente devido a grande oferta de outras marcas.		2	3	1	3
O nível de satisfação do cliente é um indicador importante para a estratégia de nosso negócio				5	4

**Fonte:** Adaptado de Dantas, Kuniyoshi e Almeida (2011, p.14)

Como podemos observar, o cliente tem alto poder de barganha em compras nas revendas de pneus. Os números demonstram também que os varejistas têm no nível de satisfação do cliente um indicador importante para elaboração de suas estratégias e ainda costumam manter os clientes informados sobre ofertas, buscando fidelizar o cliente através de monitoramento e investimento em relacionamento. Porém assumem que não têm obtido tanto sucesso neste objetivo, porque os clientes não são fiéis às marcas de pneus por causa da grande oferta de outras marcas.

Ainda em relação aos clientes, foram observadas nas entrevistas algumas mudanças no perfil dos clientes. Dentre estas mudanças está o crescimento do público feminino nas revendas de pneus. Este fato foi confirmado na pesquisa documental. Conforme Tabela abaixo, fornecida pelo DETRAN-BA (2015), o número de habilitados do sexo feminino cresceu 28,4%, nos últimos cinco anos na capital baiana. Numericamente são mais 52.490 mulheres

**Tabela 5 - Habilitados em Salvador - Bahia - segundo sexo. Posição: até junho 2010 a 2015**

ANO/MÊS	TOTAL	HABILITADOS POR SEXO			
		FEMININO	%	MASCULINO	%
ATÉ JUNHO 2010	650.016	184.852	28,4	465.164	71,6
ATÉ JUNHO 2011	674.858	194.310	28,8	480.548	71,2
ATÉ JUNHO 2012	701.468	204.420	29,1	497.048	70,9
ATÉ JUNHO 2013	731.889	216.845	29,6	515.044	70,4
ATÉ JUNHO 2014	755.947	226.025	29,9	529.922	70,1
ATÉ JUNHO 2015	781.532	237.342	30,4	544.190	69,6

Fonte: RENACH – DETRAN – BA- Coordenação de Planejamento e Gestão - Estatística

O alto poder de barganha dos clientes, a mudança do perfil e a falta de fidelidade dos clientes, apesar de todo o esforço das revendas de pneus em manter os clientes é mais uma evidência de mudanças no mercado e da força do ambiente em relação às empresas.

Conforme já apresentado na metodologia, a interpretação dos resultados também será feita por meio de emparelhamento (pattern-matching), associando os resultados das pesquisas ao referencial teórico utilizado neste estudo, procedendo-se à comparação. Sendo assim, iniciaremos esta comparação definindo a população de organizações em estudo. Para Hannan e Freeman (2005), as populações de organizações devem ser semelhantes em alguns aspectos, isto é, devem ter algum caráter de unidade. Uma população é formada pelo conjunto de organizações com atividades similares e que utilizam padrões semelhantes de exploração de recursos. Portanto, as revendas de pneus formam uma população de organizações. O que foi observado nas entrevistas e nas respostas do questionário é a forte concorrência com outros tipos de organizações que diferem em vários aspectos estruturais e comerciais, das revendas de pneus. Diante disto e fazendo a comparação com o referencial teórico, podemos identificar nestas organizações que passaram a atuar no varejo de pneus no período em estudo, novas populações de organizações.

Como o tipo de grade para análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa é a grade mista e, portanto, permite a criação de novas categorias de análise, passaremos a analisar as relações dos varejistas de pneus em Salvador com outras populações de organizações. Foram verificados entrantes potenciais que surgiram no período pesquisado (2000 a 2014), os quais se tornaram as novas ameaças. Uma das maiores ameaças de novos entrantes foram as redes de supermercados que passaram a comercializar pneus no varejo. As fábricas de pneus produzidos no Brasil passaram a fornecer às grandes redes varejistas de supermercados através de seus distribuidores, principalmente pneus para carros populares. As grandes redes de supermercados não entraram no varejo de pneus como uma diversificação de negócios, mas como uma diversificação do mix de produtos nas prateleiras. Com o crescimento das vendas as negociações passaram a ser direto com os fabricantes e os volumes só fizeram aumentar. Além dos pneus para carros populares, pneus de outras medidas para veículos de passeio, camionete e SUV também passaram a ser comercializados. Outra mudança foi que os supermercados também passaram a comercializar pneus importados, de origem dos países asiáticos, principalmente chineses.

Relações entre populações organizacionais são centrais para as teorias ecológicas das organizações (BAUM, 2006). As interações entre populações podem ser de vários tipos, como

já citado no referencial teórico. Porém, pelas informações obtidas na pesquisa observa-se uma competição parcial entre as revendas de pneus e as redes de supermercados, pois o surgimento e crescimento das vendas de pneus em supermercados tanto reduz a fundação quanto aumenta o fracasso das revendas de pneus. Porém um aumento da densidade das revendas de pneus não afeta a fundação e nem o fracasso dos supermercados.

Outro novo canal de vendas que surgiu no varejo de pneus, além dos supermercados, foram as vendas no varejo virtual. Todos os entrevistados citaram também o comércio virtual de pneus como uma mudança que tem afetado a sobrevivência das revendas de pneus. As empresas que atuam com e-commerce formam outra população de organizações e comercializam tanto os pneus produzidos e/ou importados pelas indústrias associadas à ANIP, como também os pneus importados da Ásia, os quais têm como foco principal o preço. As relações desta população com as revendas de pneus são similares às relações com a população de supermercados, ou seja, de competição parcial.

Outra categoria de análise criada após a coleta e análise dos dados foi a relação com os produtos. Esta mudança identificada na pesquisa foi o aumento da oferta de novos produtos e novas marcas de pneus, tanto importados como fabricados no Brasil após o ano de 2000. Dentre estes produtos substitutos, o que teve maior penetração do mercado foram os pneus asiáticos. Os pneus chineses, por exemplo, ganharam força e volume com a vasta comercialização nas grandes redes de supermercados. Além dos pneus chineses, os pneus asiáticos comercializados tinham origens coreana, japonesa, tailandesa, dentre outras.

Quanto à teoria de nicho, conforme previsto no referencial teórico, foi investigado se as empresas sobreviventes e não sobreviventes do mercado varejista de pneus tinham estruturas generalistas ou especialistas. Todas as empresas estudadas se consideram especialistas.

Em relação à suscetibilidade de empresas, não foi observada um padrão predominante nas empresas que fracassaram. Houve empresas novatas no período pesquisado que conseguiram sobreviver e passar pelos outros ciclos de vida como empresas que foram extintas precocemente, como também empresas que encerraram suas atividades mesmo sendo filiais de empresas com muitos anos de mercado. Quanto ao tamanho também não é uma definição, pois foram identificados fracassos em empresas pequenas e grandes.

Foi observada também uma inércia estrutural em empresas do setor. Das três empresas estudadas que encerraram suas atividades no período, duas faziam parte de grupos empresariais com mais de 30 anos de atuação e uma destas era filial de uma grande grupo empresarial com atuação em vários estados do Brasil. E dentre as razões pela não continuidade em atividade foi informada a dificuldade em se adaptar às novas realidades de mercado.

Ainda no processo de associar os resultados das pesquisas ao referencial teórico, foi identificada mais uma categoria de análise relevante: as relações com os Governos. As mudanças nas regulamentações governamentais influenciam o padrão de fundação e fracasso organizacional (BAUM, 2006). As pesquisas de campo e documental comprovaram a influência das mudanças causadas no mercado pelas políticas governamentais, sejam elas tributárias ou regulatórias, afetando também a sobrevivência das empresas. Gabriel e Carneiro (2015) lembram que na crise financeira de 2008, quando houve uma queda na venda de carros novos no Brasil aqueceram as vendas no mercado de reparação automotiva. Porém esta euforia durou poucos meses. O que não se esperava naquele janeiro de 2009 era que o pacote de renúncia fiscal do governo (com redução e até mesmo eliminação do IPI) fosse interromper o potencial ciclo virtuoso (GABRIEL; CARNEIRO, 2015). Várias outras mudanças governamentais impactaram nas empresas, observadas na pesquisa de campo, dentre elas as constantes mudanças na legislação em relação aos pneus importados.

## 6. CONCLUSÕES

Este estudo demonstrou a importância de se estudar o mercado como um sistema composto de populações de organizações e não somente estudar as organizações isoladamente. Esta importância foi comprovada pelos impactos das mudanças no meio ambiente do mercado de varejo de pneus, no ciclo de vida das empresas do setor. Através das pesquisas de campo e documentais, foram observadas empresas que encerraram seu ciclo de vida e outras que estão sobrevivendo em meio às mudanças.

Mudanças ambientais criam oportunidades para novas organizações entrarem e destruírem as posições competitivas das organizações já estabelecidas (BAUM, 2006). O surgimento de novas populações de organizações na comunidade do varejo de pneus em Salvador foi a principal mudança que afetou o ciclo de vida das organizações do setor. Além desta mudança, outras também impactaram as empresas do setor, tais como: o aumento da oferta de produtos substitutos no mercado; a inércia estrutural de algumas empresas; a mudança do perfil e comportamento do consumidor; o aumento da competitividade; e as mudanças governamentais. Com isto chegamos a conclusão que o ambiente foi determinante na sobrevivência das empresas.

Dentre as contribuições que este estudo fornece está a necessidade de se monitorar o mercado e acompanhar as mudanças, promovendo as ações necessárias para superação dos novos desafios que constantemente as empresas estão sendo submetidas. Permite também observar a importância do ambiente em relação ao ciclo de vida das empresas.

Como se espera que as empresas estejam aprendendo a se adaptar em meio às mudanças no mercado depois de tantos impactos sofridos nestes 15 anos estudados, recomendam-se estudos futuros que analisem novas movimentações no ambiente do mercado pneumático a partir de 2015.

## REFERÊNCIAS

<http://www.anip.com.br/> acessado em 14/06/2015.

<http://www.abrapneus.com.br/> acessado em 12/06/2015.

Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario.html>.

BAUM, Joel.A.C. **Ecologia organizacional**. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Walter R.N. (Org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. Ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.p.135-193.

CALDAS, M.; CUNHA, M. P. **Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.

CUNHA, Miguel Pina. **Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e Algumas pistas para a superação de seu caráter anti-managemente**. RAE, v. 39, n. 4, out/dez 1999, p. 21-28.

DANTAS, Sérgio; KUNIYOSHI, Marcio Shoití; ALMEIDA, Martinho Isnardi Ribeiro. **Um estudo do sistema de valor do setor automobilístico sob o enfoque da ecologia de empresas**. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, v. 1, n. 1, p. 2-18, 2011.

GABRIEL, Marcelo; CARNEIRO, Alexandre. **A crise e o mercado de reposição automotiva: está faltando vento ou não sabemos velejar?** Jornal Oficina Brasil. Ano XXV N. 292. p.45-47. Junho, 2015.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, Jonh. **Ecologia das populações organizacionais**. RAE, v. 45, n. 3, jul/set 2005.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; RAMEZANALI, Mehran. Evolução da Indústria Automobilística Brasileira – uma Análise entre o Determinismo e o Voluntarismo Organizacional. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu**, v. 2, n. 1, 2013.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 2.ed. – São Paulo: Atlas; 2014.

SEBRAE NA (2007). Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Bahia: 2005. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/16AE51783468BFB18325734C0062588D/\\$File/NT00036052.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/16AE51783468BFB18325734C0062588D/$File/NT00036052.pdf)

SEBRAE SP (2010). Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de Empresas. [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf)

SEBRAE – NA (2013). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf). Acesso em junho de 2015.

SEBRAE SP (2014). *Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.