

4

Metodologia

Este capítulo dedica-se a relatar a metodologia aplicada ao estudo. Serão apresentados aqui o tipo de pesquisa, a amostra e o universo nela utilizados, e a abordagem de todos os procedimentos de coleta de dados.

4.1

Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa escolhido, segundo a taxonomia proposta por Vergara (2004) quanto aos fins, é descritivo e explicativo. Descritivo, uma vez que será descrita a relação existente entre as estratégias adotadas pelas firmas e o seu posicionamento dentro dos grupos estratégicos. Explicativo, porque também se propõe a compreender como são obtidos desempenhos acima da média através da análise e da relação entre as estratégias competitivas e a estrutura dos grupos estratégicos da indústria em questão.

4.2

Definição do Universo e Seleção da Amostra

O universo estudado é o setor de higiene pessoal e de cosméticos. Para isso, foram consideradas na pesquisa as firmas que atuam neste setor no Brasil.

A indústria analisada é composta por aproximadamente 1.400 empresas, segundo os dados da Abhipec. Destas, apenas 15 são empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representando 72,8% do faturamento total.

A amostra inicial selecionada para o estudo considera as 50 maiores empresas da indústria, ordenadas de acordo com sua participação no mercado em 2004. Elas representam aproximadamente 76,3% do mercado total em termos de valor.

Tabela 4 - Lista de Empresas da Amostra Inicial

Tabela 4

Lista de Empresas da Amostra Inicial

1	Unilever Brasil Ltda.	26	Fontana S.A.
2	Natura Cosméticos S.A.	27	Casa Granado Laboratórios, Farmácias e Drogarias S.A.
3	Avon Cosméticos Ltda.	28	Nasha Intercontinental Cosmetics Ltda.
4	Colgate-Palmolive Indústria e Comércio Ltda.	29	Akari Indústria Comércio Importação Exportação S.A.
5	Belocap Produtos Capilares Ltda.	30	Contém 1g S.A.
6	Botica Comercial Farmacêutica Ltda.	31	Coty Brasil Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda.
7	Gillete do Brasil Ltda.	32	EB Cosméticos S.A.
8	Johnson & Johnson Industrial Ltda.	33	Laboratórios Pfizer Ltda.
9	Belcosa Distribuidora de Cosmético Ltda.	34	Atalanta Laboratórios e Cosméticos Ltda.
10	BDF Nívea Ltda.	35	Bic Indústria Esferográfica Brasileira S.A.
11	Niasi S.A.	36	Aventis Pharma Ltda.
12	Ceil Comércio e Distribuidora Ltda.	37	Neutrolab BIC Ltda.
13	Unisoap Cosméticos Ltda.	38	Marcelo Beauty
14	DM Indústria Farmacêutica Ltda.	39	Sanape Fábrica Nacional de Perfumes
15	Indústria Cosmética Coper Ltda	40	IPEC Indústria de Perfumes e Cosméticos Ltda.
16	Indubrascom Indústria Brasileira de Cosméticos Ltda	41	Pierre Alexander
17	Phitoterapia Biofitogenia Laboratorial Biota Ltda.	42	PH Archangeli Cosméticos Ltda.
18	Procter & Gamble do Brasil S.A.	43	Combe do Brasil Produtos de Toucador e de Saúde Ltda.
19	Glaxo Smith Kline Brasil Ltda.	44	Perfumes Dana do Brasil S.A.
20	Laboratório Avamiller de Cosméticos Ltda.	45	Amway do Brasil Ltda.
21	Produtos Elsie Claire Ltda.	46	Jafra Cosméticos do Brasil
22	Rothenberg Comércio de Perfumes e Cosméticos Ltda.	47	Kolynos do Brasil Ltda.
23	Memphis S.A. Industrial	48	Johnson & Johnson Indústria e Comércio Ltda.
24	LVMH Perfums & Cosmetics do Brasil Ltda.	49	Ceil Comercial Exportadora Industrial Ltda.
25	IMS Comércio e Indústria Ltda.	50	Stafford-Miller Indústria Ltda.

4.3

Coleta de Dados

A coleta de dados envolve três estágios. O primeiro deles consiste em conduzir uma pesquisa bibliográfica para selecionar o conjunto de variáveis estratégicas que possam representar os grupos estratégicos na indústria e relacionar as estratégias competitivas às estratégias genéricas, segundo a tipologia escolhida.

Além das variáveis estratégicas, foram selecionadas ainda as variáveis de desempenho e as variáveis ambientais.

A segunda etapa consiste na coleta de dados para a realização da pesquisa. Os dados utilizados são provenientes de fontes primárias e secundárias. Os dados primários, e aplicados diretamente ao modelo, foram obtidos por meio de pesquisas com base na escala Likert (1-5). As pesquisas foram submetidas aos executivos das empresas do setor e abrangem cada uma das três dimensões: desempenho, ambiente e estratégia. Os dados secundários foram obtidos das seguintes fontes: Associação Brasileira da

Indústria de Higiene pessoal e cosméticos (ABIHPEC), Jornais Gazeta Mercantil, Jornal O Estado de São Paulo, Jornal DCI, Revista H&C, Revista Exame, Revista Distribuição, Revista Superhiper, Revista Isto É, Happi Magazine, Revista Atualidade Cosmética e Relatório Euromonitor sobre o setor.

O terceiro estágio consiste da transformação das informações coletadas em uma base de dados para posterior análise.

4.3.1

Seleção das Variáveis Estratégicas

A investigação das estratégias adotadas é baseada nas variáveis estratégicas definidas e testadas por Silva (1997) para o setor de seguros do Brasil, com adaptação para o setor de higiene e cosméticos. Foram efetuados alguns ajustes, com o auxílio de especialistas da indústria, por meio de entrevista exploratória.

As decisões sobre as estratégias competitivas definem a forma de atuação da empresa para enfrentar a concorrência e atingir seus objetivos. Para medir o grau de importância atribuído a cada uma das variáveis estratégicas foi solicitado ao entrevistado considerar sua sensibilidade à forma com que a concorrência vinha praticando cada uma das estratégias. Pediu-se ainda que, a partir dessa sensibilidade, o entrevistado avaliasse comparativamente como sua empresa praticou as estratégias competitivas selecionadas, no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2006.

As possíveis respostas eram:

- (1) Muito pouco importante
- (1) Pouco importante
- (2) Importante
- (3) Muito importante
- (4) Extremamente importante

As variáveis estratégicas selecionadas foram:

I. Política de Preços

Posição relativa de preço no mercado.

II. Posição de Custos

Grau de esforço para buscar posição de baixo custo.

III. Escala

Volume de transações. Volume de operação suficientemente grande para reduzir custos.

IV. Qualidade dos Produtos

Nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, características.

V. Amplitude da Oferta

Variável que mensura o esforço da empresa em diversificar a sua atividade (amplitude de linhas/gama de produtos) e atender a um maior ou menor número de segmentos de mercado.

VI. Política de Canal

Variável que mensura a capilaridade, grau de controle e apoio aos canais de distribuição na venda do produto.

VII. Seleção de canais de distribuição

Variável que tem por objetivo mensurar o esforço e a escolha de canais de distribuição de uma determinada empresa. Os canais de distribuição existentes para o setor em questão são:

- Grande e médio varejo de massa (lojas de venda ao consumidor final, como Carrefour e Wal-Mart, normalmente designadas como supermercados, hipermercados ou cadeias farmacêuticas).
- Pequeno varejo de massa (lojas de venda ao consumidor final, como supermercados e farmácias de bairro.)
- Atacado (distribuidores e atacadistas que atuam como intermediários no processo de distribuição, como Arcon e Zamboni)
- Lojas especializadas (em sua maioria, perfumarias com tradição em vendas de produtos seletivos ou super-premium).
- Venda direta (força de venda própria, normalmente designada como “venda porta a porta”).
- Vendas pela Internet (através de site da própria empresa ou de qualquer outra, como Americanas.com ou Submarino).

- Lojas de departamentos (lojas de itens de bazar, que não incluem artigos de mercearia, como a C&A, por exemplo).
- Lojas próprias (loja que vende apenas produtos do próprio fabricante).

VIII. Abrangência de Atuação

Quaisquer dimensões relevantes de segmentação geográfica, demográfica, etc.

IX. Propaganda

Mensagem veiculada em mídia de massa, caso se aplique.

X. Identificação da Marca Corporativa

Grau em que se busca a identificação da marca pelo mercado.

XI. Treinamento de Pessoal

Investimento no desenvolvimento/aperfeiçoamento dos colaboradores.

XII. Liderança Tecnológica

Grau em que se procura uma liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo.

XIII. Integração Vertical

Número de etapas da cadeia produtiva em que a firma está envolvida.

XIV. Atendimento

Grau em que se proporciona serviços auxiliares, como SAC e rede própria de atendimento.

4.3.2

Seleção das Variáveis de Desempenho

Para mensurar o desempenho, foram utilizadas as seguintes variáveis subjetivas, que permitem capturar a visão dos principais *stakeholders*:

- I. Grau de satisfação dos acionistas
- II. Grau de satisfação dos clientes
- III. Grau de satisfação dos funcionários
- IV. Grau de satisfação da comunidade

4.3.3

Seleção das Variáveis de Ambiente

O modelo operacionalizado na questão do ambiente foi o neo-clássico ortodoxo, na versão de Porter (1980), de forma a preservar referências de pesquisas anteriores. Foram observadas as cinco forças originais de Porter:

I. Rivalidade entre firmas/concorrentes

A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas (Porter, 1985). Para medir a rivalidade entre as firmas, foi realizada entrevista, onde solicitava-se ao entrevistado avaliar a intensidade da concorrência entre os competidores, dentro da indústria de higiene pessoal e cosméticos. A concorrência pode estar baseada em preços, campanhas de propaganda, introdução de novos produtos ou outras dimensões. As possíveis respostas eram:

- (1) A rivalidade é muito pequena
- (2) A rivalidade é pequena.
- (3) A rivalidade é média.
- (4) A rivalidade é grande.
- (5) A rivalidade é muito grande

II. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e outros insumos (Porter,1985). A medição do poder de negociação dos fornecedores foi obtida por entrevista, onde solicitava-se ao entrevistado avaliar o grau em que os principais fornecedores – por exemplo, de insumos produtivos – conseguiam aplicar aumentos reais de preços, redução de prazo de pagamentos ou redução do nível de serviço, de maneira a aumentar a própria rentabilidade. As possíveis respostas eram:

- (1) A indústria tem muito mais poder de negociação do que os fornecedores.
- (2) A indústria tem mais poder de negociação do que os fornecedores.
- (3) A negociação é equilibrada.
- (4) Os fornecedores têm mais poder de negociação do que a indústria.
- (5) Os fornecedores têm muito mais poder de negociação do que a indústria

III. Poder de negociação dos compradores/clientes

O poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar. Pode influenciar o custo e o investimento (Porter 1985). Para medir o poder de negociação dos compradores, foi realizada uma entrevista, onde solicitava-se ao entrevistado avaliar o grau em que os clientes efetivamente conseguiam redução de preços, prolongamento de prazos ou outras considerações especiais. As possíveis respostas eram:

- (1) A indústria tem muito mais poder de negociação do que os clientes.
- (2) A indústria tem mais poder de negociação do que os clientes.
- (3) A negociação é equilibrada.
- (4) Os clientes têm mais poder de negociação do que a indústria.
- (5) Os clientes têm muito mais poder de negociação do que a indústria

IV. Ameaça de produtos substitutos

Cook Jr.(1985) justificou a ameaça de produtos substitutos na indústria de bebidas pela existência de bebidas com diferentes funções, como, por exemplo, as de propriedades estimulantes (café, chá), as nutricionais (água, leite), as de efeitos relaxantes (vinho, uísque). A ameaça de produtos substitutos foi medida por entrevista, onde era solicitado ao entrevistado avaliar o grau de facilidade ou

dificuldade de substituição dos produtos e serviços oferecidos pela indústria de higiene pessoal e cosméticos. As possíveis respostas eram:

- (1) A substituição é muito difícil.
- (2) A substituição é difícil.
- (3) A substituição é média.
- (4) A substituição é fácil.
- (5) A substituição é muito fácil.

V. Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada impõe limite nos preços e modula o investimento exigido para deter os entrantes (Porter 1985). A ameaça de novos entrantes foi medida por entrevista, onde solicitou-se ao entrevistado avaliar o grau de dificuldade para a entrada de novos competidores na indústria. Considerou neste item a possibilidade de os entrantes potenciais serem resultantes de processos de fusão e aquisição. As possíveis respostas eram:

- (1) A entrada é muito difícil
- (2) A entrada é difícil.
- (3) A entrada é média.
- (4) A entrada é fácil.
- (5) A entrada é muito fácil

4.4 Tratamento e Análise dos dados

O tratamento dos dados baseou-se em técnicas estatísticas amplamente utilizadas nos estudos quantitativos. O software adotado para o tratamento da análise de dados foi o SPSS. Listamos abaixo os passos conduzidos no tratamento:

- (1) Testar as variáveis quanto à normalidade.
- (2) Testar o relacionamento entre as variáveis.
- (3) Reduzir o espaço estratégico com a análise de fatores.
- (4) Formar grupos estratégicos através da análise de cluster (MANOVA)
- (5) Comparar média de desempenho entre os grupos (MANOVA)

4.5

Limitações do Método

O método adotado possui limitações. A primeira limitação aos nossos objetivos está relacionada à escolha da Tipologia de Porter para a caracterização das estratégias. A tipologia escolhida é amplamente utilizada no meio acadêmico; no entanto, possui limitações de “origem”, uma vez que, segundo salientou Carneiro (1997), teve o seu desenvolvimento a partir de pesquisas e estudos realizados no ambiente econômico norte-americano e europeu.

Este método recebeu ainda diversas críticas de outros autores, como Mintzberg *et al.* (2000), Hill (1998) e Murray (1988), pelo fato de nele não serem aceitas a coexistência de mais de uma estratégia em uma mesma empresa simultaneamente. Porém, trata-se de uma tipologia que tem sido largamente utilizada em diversos estudos empíricos, para diferentes indústrias, e é pautada nos princípios da universalidade e parcimonia.

Uma segunda limitação diz respeito à coleta e ao tratamento dos dados. O universo que se apresenta neste estudo é limitado por uma amostra não probabilística, e refere-se a 41 empresas atuantes na indústria de higiene e cosméticos, que se dispuseram a responder o questionário. A amostra inicial era composta por 55 empresas, determinadas pelo critério de participação em valor de vendas superior 0,1% em qualquer um dos anos do período estudado. No entanto, algumas destas empresas não se dispuseram a responder o questionário, fato que limitou a amostra a 41 empresas. As inferências aqui apontadas devem ser tratadas com certa restrição, embora valha lembrar que o universo da pesquisa engloba aproximadamente 75% do faturamento da indústria em questão, baseado no ano de 2004.

Apesar dessas limitações, acredita-se poder identificar não só a existência de uma relação entre as estratégias adotadas pelas empresas e o desempenho alcançado no período analisado, como também as estratégias perseguidas pelas empresas da indústria abordada neste estudo, de forma a avaliar se são as mais apropriadas e se permitem obter vantagens competitivas e um melhor resultado no longo prazo.