

## 6 Conclusão e Sugestões de Pesquisa

### 6.1 Discussão dos Resultados Obtidos

O objetivo desta pesquisa foi identificar as estratégias adotadas pelas empresas da indústria brasileira de Higiene Pessoal, Limpeza e Cosméticos, seus posicionamentos estratégicos, segundo a tipologia proposta por Porter, e o conseqüente impacto em seus desempenhos, no período de 2002 a 2006.

Para este fim, foram utilizadas informações concernentes a 41 empresas do setor, formando assim uma base de dados. Esta base foi construída por meio de pesquisas junto a executivos das próprias empresas e contém informações sobre seus comportamentos estratégicos (medidos pelas 14 variáveis de estratégias perseguidas pelas firmas), sobre as forças do ambiente que impactam as firmas (medidas pelas 5 variáveis ambientais) e os resultados obtidos por cada uma delas (medidos pelas 4 variáveis de desempenho).

Foram aplicados procedimentos estatísticos para testar a qualidade dos dados coletados. Para reduzir o espaço estratégico em fatores principais, proporcionando uma maior facilidade de entendimento e parcimonialidade, sem comprometer a capacidade explanatória, foi aplicado o procedimento estatístico de Análise de Fatores. Após este processo, os dados foram classificados em cinco clusters, denominados Grupos Estratégicos, conforme a tipologia proposta por Porter. Em seguida, procedeu-se à aplicação de testes multivariados, para confirmar a diferença entre os grupos estratégicos. Também foram aplicados testes para avaliar se os grupos reagiam ao ambiente de forma diferenciada. Por último, recorreu-se a testes cuja função era avaliar as diferenças de desempenho alcançadas pelos grupos.

A pesquisa comprovou que a tipologia utilizada foi adequada para a análise da indústria brasileira de Higiene, Limpeza e Cosméticos, tanto no que se refere ao seu aspecto descritivo como também ao explicativo. O procedimento de análise de clusters foi capaz de fornecer subsídios para o mapeamento das estratégias competitivas

relevantes para a indústria, e os grupos estratégicos gerados pelo modelo se mostraram coerentes com a realidade de mercado.

Conforme previsto pela Teoria de Porter, as firmas que adotam uma das estratégias genéricas atingem um desempenho superior às firmas que permanecem sem posicionamento. Tal fenômeno, no entanto, não foi observado em nosso estudo. Considerando as quatro variáveis de desempenho utilizadas, não verificou-se no grupo Sem Posicionamento o pior desempenho. Apesar deste resultado, e conforme anteriormente citado, duas das empresas enquadradas neste grupo foram incorporadas, vendidas ou cessaram suas operações no Brasil, no final ou após o período estudado. Este quadro pôde demonstrar que as firmas classificadas como Sem Posicionamento (*Stuck-in-the-middle*) realmente obtiveram o pior desempenho médio entre os cinco grupos estratégicos formados.

O fato de a teoria não ter se confirmado pode estar relacionando a uma percepção subjetiva por parte dos entrevistados, durante a medição do desempenho. A falta de um índice de lucratividade na base de dados utilizada pela pesquisa, tal como Retorno sobre o Investimento (ROI), Retorno sobre Vendas (ROS) ou Retorno sobre Ativos (ROA), também deve ter sido uma das razões da não confirmação teórica. Estes índices são de extrema importância para a compreensão do comportamento de uma indústria, aparecendo, inclusive, como os mais utilizados em pesquisas que analisam desempenhos de empresas. Porém, devido ao seu caráter eminentemente confidencial, tais índices não foram fornecidos pelas empresas incluídas neste estudo. Cabe ressaltar, ainda, que grande parte delas é constituída por entidades de capital fechado ou que publicam apenas os dados mundiais. A ausência de dados apresentou-se como um dos pontos mais críticos à condução desta pesquisa. As variáveis utilizadas no estudo podem não ter sido suficientemente esclarecedoras, demonstrando pouca capacidade para apontar as diferenças no desempenho entre as empresas de posicionamento estratégico diverso proposta pela Teoria de Porter.

## 6.2

### Sugestão de Novas Pesquisas

Como primeira sugestão para futuras pesquisas, propomos a utilização da metodologia adotada neste trabalho em outras indústrias. Desta forma, será possível verificar a adequação da Tipologia de Porter a outras indústrias.

Uma outra sugestão é aplicar diferentes tipologias, a partir da base de dados aqui apresentadas, e, após análise comparativa, determinar qual delas apresenta melhor poder descritivo e explicativo.

Por fim, sugerimos a utilização de dados secundários para as variáveis de desempenho, como Retorno sobre o Investimento (ROI), Retorno sobre Vendas (ROS), Retorno sobre Ativos (ROA), ou algum outro índice contábil ajustado. Compete ainda mencionar que tais dados podem ser de período posterior aos dados estratégicos, uma vez que as estratégias adotadas necessitam de um certo tempo para produzir resultados. Assim, seria interessante repetir este mesmo estudo introduzindo dados de desempenho relativos aos anos de 2007 e 2008, por exemplo. Estes dados mais atualizados poderiam refletir melhor a diferença de desempenho entre os grupos e retornar uma melhor explicação, comparativamente aos dados primários obtidos por meio de questionários aplicados diretamente às empresas.