

7

Referências Bibliográficas

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVARES, F.H. **O Impacto das Estratégias Competitivas do Desempenho das Empresas Siderúrgicas Brasileiras**. Rio de Janeiro, 2001, 199 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. PUC-Rio, RJ.

BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge, MA (UK): Harvard University Press, 1956.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.F.D.; SILVA, JF. **Porter Revisado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. Rio de Janeiro, 1997, PUC-Rio, RJ.

CARVALHO, L.F. **Análise da Indústria de Artigos Esportivos com Base na Teoria de Porter**. Rio de Janeiro, 2005, 114p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

CAVALCANTI, P.M.C.R, **Tipologias Estratégicas na Indústria Farmacêutica Brasileira Pós Genéricos: Poder Explanatório x Parcimônia**. Rio de Janeiro, 2004, 149p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

CHAKRAVARTHY, BALAJI S. Measuring Strategic Performance, **Strategic Management Journal**, v.7, n.5, pp. 437-458, set 1986.

DESS, G.B.; DAVIS, P.S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance, **Academy of Management Journal**, v. 27, n.3, pp. 467-488, set 1984.

DESS, G.B.; ROBINSON JR., R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately - Held Firm and Conglomerate Business Unit, **Strategic Management Journal**, v.5, pp. 265-273, 1984.

DIAS, A.C.A.M., **Posicionamento Competitivo Dentro dos Grupos Estratégicos da Indústria Farmacêutica Brasileira**. Rio de Janeiro, 2005, 164p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

EUROMONITOR International. **Cosmetics And Toiletries in Brazi 2005**. Disponível em < http://www.euromonitor.com/Cosmetics_And_Toiletries_in_Brazil>. Acesso em outubro de 2006.

GONÇALVES, G.F. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica Brasileira Segundo a Tipologia de Chrisman**. Rio de Janeiro, 2006, 153 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HATTEN, K.E HATTEN, M.L. Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. **Strategic Management Journal**, v.8, n.4, pp.329-342, 1987.

JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. **Applied Multivarial Statistical Analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,. 2nd ed., 1998.

KIM, L., LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach, **Academy of Management Journal**, v.31, n.4, pp. 802-827, 1988.

KOTLER, P. **Marketing management: Analysis, planning, control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.

MARTINS, P.M.F. **Os Modelos de SCP e de Porter: Teste de aderência na indústria farmacêutica brasileira**. Rio de Janeiro, 2005, 132p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

MCCLAVE, J.T.; BENSON, P.G.; SINCICH, T. **Statistics for Business and Economics**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

MILLER, A. E.; DESS, G. Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, pp.553-585, jul 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. New Jersey: Prentice Hall, 3rd ed., 1996.

PORTER, M.E. **Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power**. Cambridge: Harvard University Press, 1976.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York : The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining competitive performance**, New York: The Free Press, 1985.

ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W., JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W.D. **Economia**. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, 14^a ed., 1993

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, J.F. **Desempenho de Indústrias: Impacto das estratégias competitivas e colaborativas**. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, PUC-Rio, RJ.

SINCICH, T. **Business Statistics by Example**. New Jersey: Prentice Hall, International Edition. 1996.

SNOW, C.C.; HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, pp.27-536, 1980.

THOMAS, H.E.; VENKATRAMAN, N. Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. **Journal of Management Studies**, v.25, n.6, pp.537-554, 1988.

VERGARA, S. Sugestão para Estruturação de um Projeto de Pesquisa. **Caderno de Pesquisa**. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, n.2, 1991.

8 Anexos

8.1 Estatísticas

Distribuições das Variáveis Observáveis:

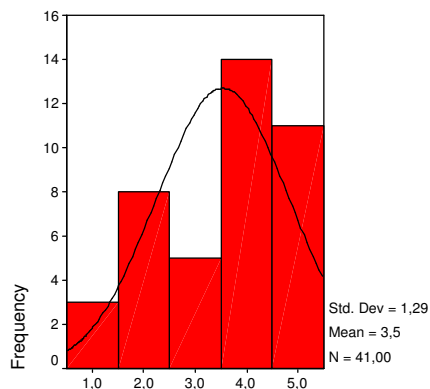
		Statistics													
		Abrangência de Atuação	Amplitude da Oferta	Atendimento	Escala	Identificação da marca corporativa	Integração Vertical	Liderança Tecnológica	Política de Canal	Política de Preços	Posição de Custos	Propaganda	Qualidade dos Produtos	Seleção do Canal	Treinamento de Pessoal
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5366	3,3659	3,1707	3,3902	3,0976	3,0244	3,2195	3,5122	3,6098	3,4390	3,3415	3,5366	3,4878	2,8049
Std. Error of Mean		,20091	,19987	,15579	,19088	,21186	,16924	,21101	,20399	,16703	,17125	,23584	,17143	,19792	,16086
Median		4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	3,00	3,00	3,00 ^a	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00 ^a	2,00
Std. Deviation		1,28642	1,27977	,99756	1,22225	1,35656	1,08369	1,35115	1,30618	1,06953	1,09656	1,51013	1,09767	1,26732	1,03004
Variance		1,65488	1,63780	,99512	1,49390	1,84024	1,17439	1,82561	1,70610	1,14390	1,20244	2,28049	1,20488	1,60610	1,06098
Skewness		-,530	-,137	-,042	-,294	-,059	,074	-,101	-,629	-,301	-,016	-,344	-,396	-,397	,268
Std. Error of Skewness		,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369	,369
Kurtosis		-,902	-1,055	-,097	-,814	-,975	-,491	-1,128	-,543	-,588	-,822	-1,378	-,756	-,897	-,582
Std. Error of Kurtosis		,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724	,724
Range		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	2,0000	2,0000	3,0000	2,5000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	2,5000	2,0000
	50	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	75	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

^a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

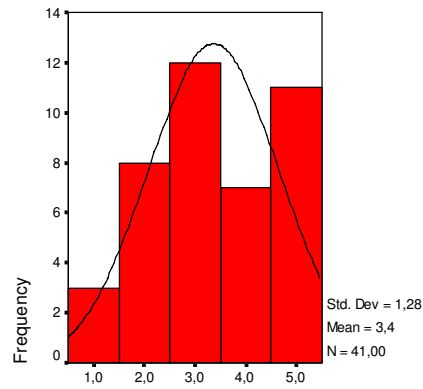
		Statistics				
		Ameaça de Produtos Substitutos	Barreiras de entrada na Indústria	Poder de Negociação dos Clientes	Poder de Negociação dos Fornecedores	Rivalidade entre os concorrentes
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,0244	3,5854	3,0000	2,6829	4,2199
Std. Error of Mean		,13743	,14388	,19127	,13722	,12144
Median		4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Std. Deviation		,87999	,92129	1,22474	,87861	,79939
Variance		,77439	,84878	1,50000	,77195	,63912
Skewness		-,743	-,465	-,172	-,477	-1,015
Std. Error of Skewness		,369	,369	,369	,369	,369
Kurtosis		,092	,382	-,915	-,298	1,212
Std. Error of Kurtosis		,724	,724	,724	,724	,724
Range		3,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Minimum		2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	2,0000	2,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000	4,0000	3,0000	5,0000

STATISTICS

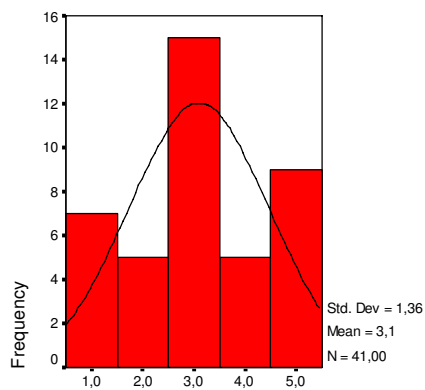
		Grau de satisfação dos Acionistas	Grau de satisfação dos Clientes	Grau de satisfação dos Comunidade	Grau de satisfação dos Funcionários
N	Valid	0	0	0	0
	Missing				
Mean		3,9024	3,9512	3,3171	3,4146
Std. Error of Mean		,18080	,09207	,11811	,12085
Median		4,0000	4,0000	3,0000	3,0000
Mode		5,00	4,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,15769	,58954	,75627	,77381
Variance		1,34024	,34756	,57195	,59878
Skewness		-,919	,005	,117	-,211
Std. Error of Skewness		,369	,369	,369	,369
Kurtosis		,153	,082	1,941	-,383
Std. Error of Kurtosis		,724	,724	,724	,724
Range		4,00	2,00	4,00	3,00
Minimum		1,00	3,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000
	75	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000



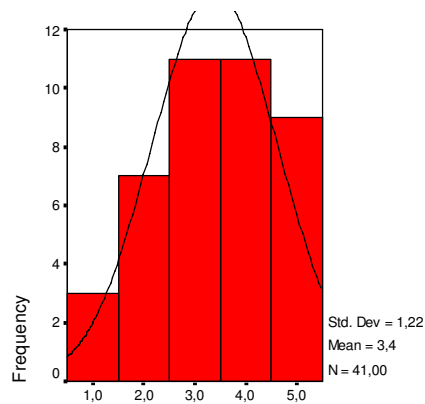
Abrangencia de Atuação



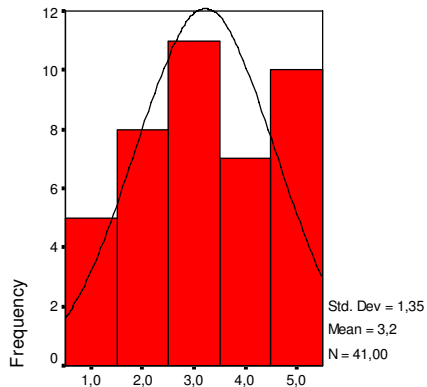
Amplitude da Oferta



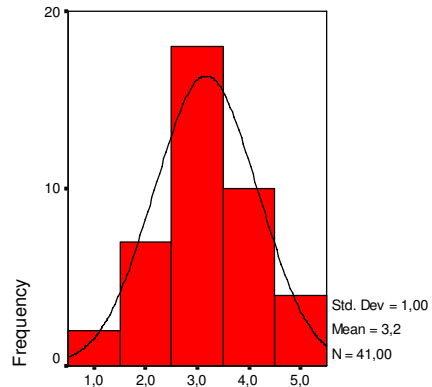
Identificação da marca corporativa



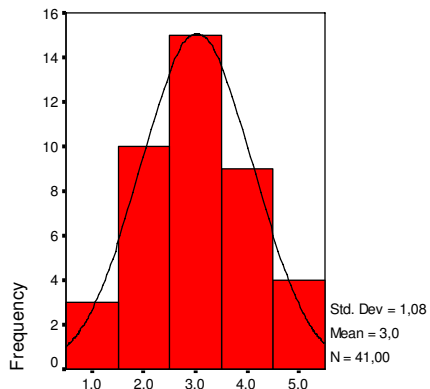
Escala



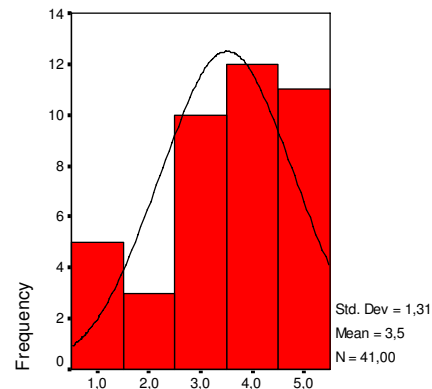
Liderança Tecnológica



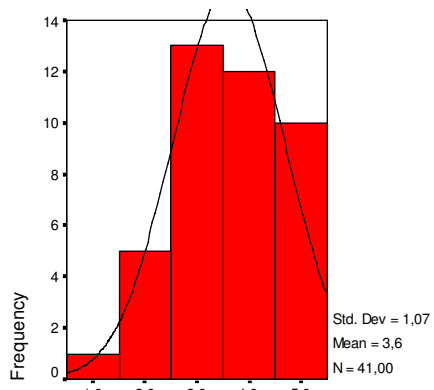
Atendimento



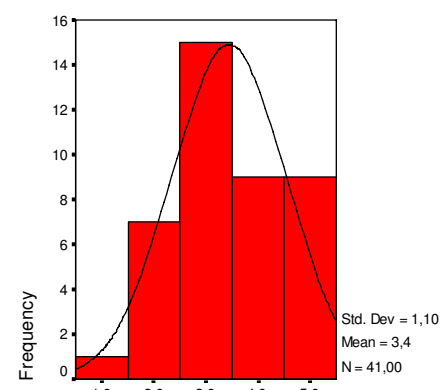
Interação Vertical



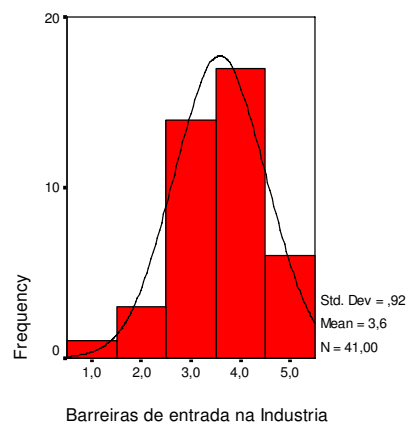
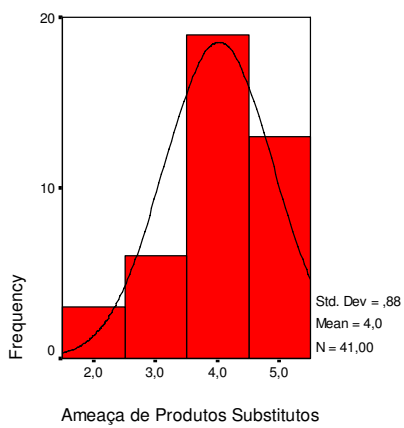
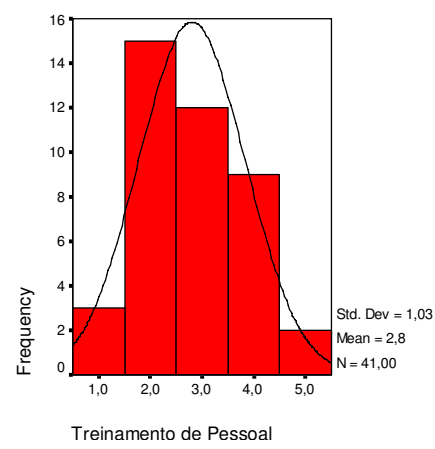
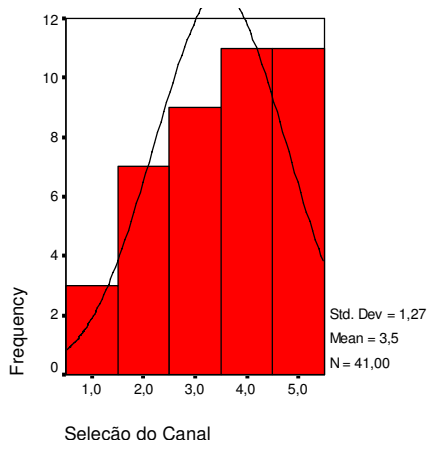
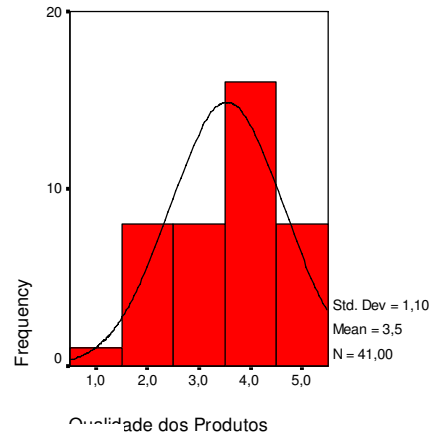
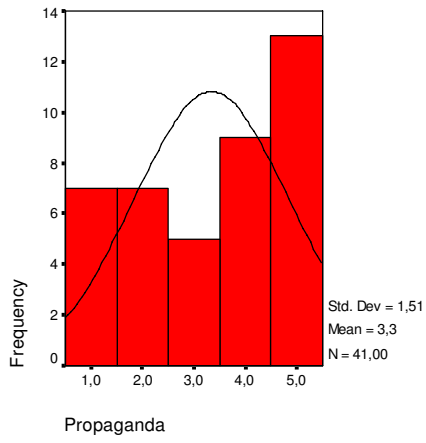
Política de Canal

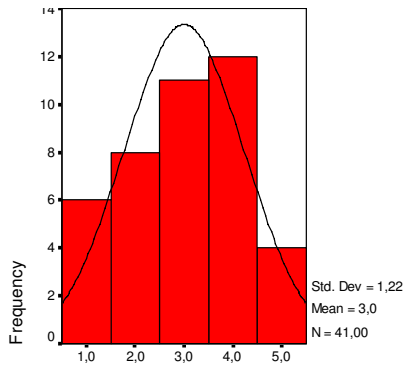


Política de Preços

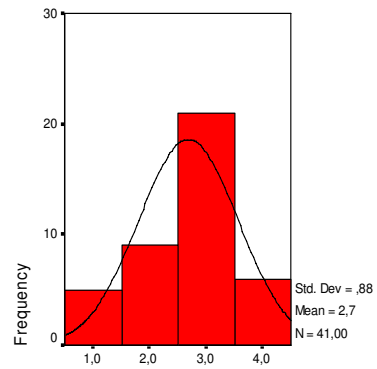


Posição de Custos

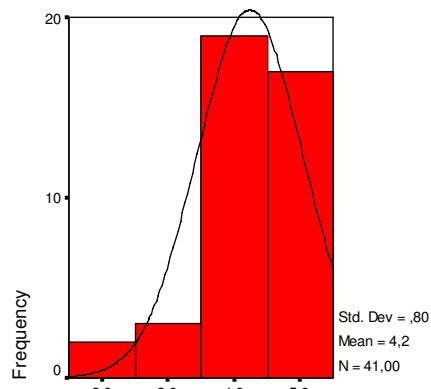




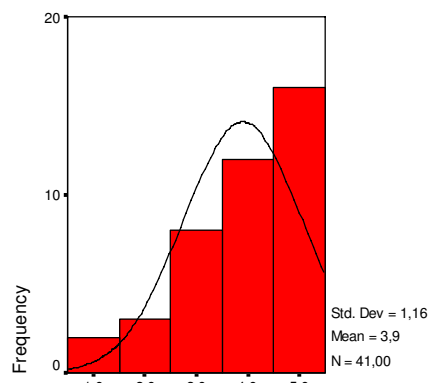
Poder de Negociação dos Clientes



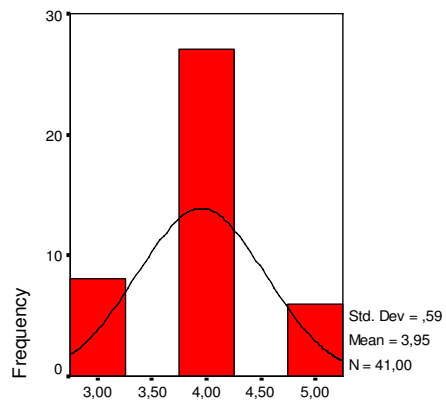
Poder de Negociação dos Fornecedores



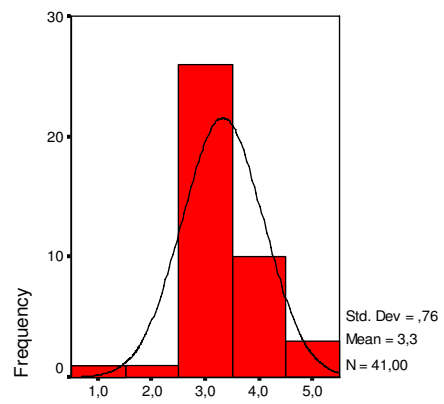
Rivalidade entre os concorrentes



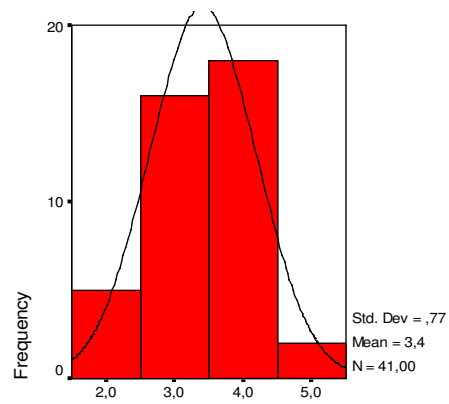
Grau de satisfação dos Acionistas



Grau de satisfação dos Clientes



Grau de satisfação dos Comunidade



Grau de satisfação dos Funcionários

II – Modelo do Questionário Aplicado.

Pesquisa de Administração Estratégica – Indústria Higiene Pessoal e Cosméticos.
Posicionamento Competitivo Dentro dos Grupos Estratégicos da Indústria Higiene Pessoal e Cosméticos.

OBS: Caso a sua empresa faça parte de um conglomerado, as respostas deverão considerar as atividades relacionadas ao de Higiene Pessoal e Cosméticos.

Dados do Entrevistado:

Assinale com um (X) a descrição do cargo que melhor corresponde às suas funções:

- Presidente ou Vice Presidente Executivo (responsável por um conjunto de áreas funcionais; Marketing, RH, Comercial, Exportação)
- Vice Presidente, Diretor de área funcional ou equivalente (responsável por uma área funcional; Marketing, RH, Comercial, Exportação, Tesouraria). Especifique a área. Desenvolvimento Industrial
- Outro. Especifique (ex: Gerente, Supervisor, Analista).

Estrutura da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos.: Ambiente Competitivo

Avalie o ambiente, isto é, o conjunto de forças fora do controle, embora com papel relevante na operação de sua empresa, no período compreendido entre Janeiro de 2002 e dezembro de 2006. Recomenda-se pensar da forma mais geral possível e buscar refletir nos graus a sensibilidade média de toda a indústria Higiene Pessoal e Cosméticos para cada uma das forças ambientais.

Barreiras de Entrada na Indústria.

Grau de dificuldade para a entrada de novos competidores na indústria. Considerar também a possibilidade desses entrantes potenciais serem resultantes de processos de fusão e aquisição.

- (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.

Rivalidade entre os concorrentes.

Intensidade da concorrência entre os competidores na indústria Higiene Pessoal e Cosméticos. A concorrência pode estar baseada em preços, campanhas de propaganda, introdução de novos produtos ou outras dimensões.

- (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.

Produtos e serviços substitutos.

Grau de facilidade ou dificuldade de substituição dos produtos e serviços oferecidos pela indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos.

- (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.

Poder de negociação dos clientes.

Grau em que os clientes efetivamente conseguem redução de preços, prolongamento de prazos ou outras considerações especiais.

- (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.

Estratégias Competitivas

As decisões sobre as estratégias competitivas definem a forma da atuação da empresa para enfrentar a concorrência e atingir os seus objetivos. Considere a sua sensibilidade sob forma como a concorrência vem praticando cada uma das estratégias. A partir dessa sensibilidade, compare como a sua empresa praticou as estratégias competitivas listadas a seguir, no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2006.

- **Política de Preços** (Posição relativa de preço no mercado)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Posição de Custos** (grau de esforço para buscar posição de baixo custo)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Escala** (Volume de transações)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Qualidade dos Produtos** (nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, características)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Amplitude da Oferta** (grau em que concentra seus esforços em amplitudes de linhas/gama de produtos)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Política de Canal** (Capilaridade, grau de controle e apoio aos canais de distribuição na venda do produto)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Seleção do Canal** (escolha dos canais de distribuição)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Abrangência de Atuação** (considerar quaisquer dimensões relevantes de segmentação geográfica, demográfica, etc.)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Propaganda** (considerar a mensagem veiculada em mídia de massa caso se aplique)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Identificação da Marca Corporativa** (grau em que busca a identificação da marca pelo mercado)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante

- **Treinamento de Pessoal** (investimento no desenvolvimento/aperfeiçoamento dos colaboradores)

(1) Muito Pouco Importante
 (2) Pouco Importante
 (3) Importante
 (4) Muito Importante
 (5) Extremamente Importante