

7 Conclusões

A gestão adequada da variedade de produtos oferecida por uma empresa a um mercado consumidor é uma questão que tem se tornado crítica para o sucesso da competição empresarial nos dias de hoje, onde a tendência de proliferação de produtos é uma realidade para inúmeras indústrias ao redor do mundo. A literatura acadêmica oferece inúmeros trabalhos sobre o tema, mas ainda carece de estudos relacionados à indústria de cosméticos, indústria que tem se destacado no oferecimento de variedades de seus produtos para consumidores. É neste contexto que se dá a contribuição da presente dissertação de mestrado, dissertação esta que apresenta os resultados de uma pesquisa empírica realizada na indústria de cosméticos, cujo objetivo é analisar a gestão da variedade de xampus oferecida ao mercado brasileiro.

Para atingir o objetivo foi realizado primeiramente uma pesquisa com os principais participantes (*players*) desta indústria no Brasil em termos de unidades e de valor faturados. Esta pesquisa contou com oito grupos de variáveis para o produto xampu. A análise dos resultados aponta que apesar dos oito grupos estudados, a variedade de xampus é demonstrada ao mercado consumidor brasileiro com forte apelo no que tange as variáveis marcas e características. A primeira variável contribui com o maior número de itens, porém a sua contribuição é linear resultando em um menor impacto nas combinações oferecidas ao cliente final que a variável característica. Esta segunda variável contribui com o segundo maior número de itens, porém de forma exponencial. Como resultado, esta variável possui um grande potencial de gerar combinações de produtos diferentes para o consumidor final, mas na prática a sua contribuição não é tão elevada visto que a maior parte das empresas analisadas não oferece muitas das características disponíveis para o mercado. Essa oferta reduzida de opções para o consumidor final por uma marca de uma empresa fica mais evidente em outras variáveis como embalagem e fragrância. Percebe-se para estas variáveis que, apesar do mercado em si ter várias opções para cada uma delas, elas possuem uma relação de um para um para cada marca (salvo algumas poucas

exceções), o que resulta em nenhuma contribuição no número de SKUs (variáveis) oferecidas para o consumidor final. Já as variáveis finalidade adicional, público e cor contribuem de forma tímida na geração de variedades de xampu.

Quando os resultados obtidos para o mercado brasileiro são confrontados com o mercado francês, pode-se verificar que a variedade de xampus é demonstrada em ambos os mercados com maior ênfase nas marcas e nas características. As variedades oferecidas apresentam em sua maior parte itens iguais ou semelhantes para ambos os mercados, por exemplo, os xampus oferecidos possuíam apenas duas características diferentes. As exceções ficam por conta das fragrâncias dos xampus, onde apenas quatro fragrâncias são comercializadas em ambos os mercados, e das cores, onde o mercado brasileiro é ofertado com quase que o dobro de opções que o francês. Pode-se verificar que não existe um comportamento padrão para a oferta de variedades de xampu pelas empresas pesquisadas, tendo algumas empresas uma elevada oferta de variedades para os consumidores finais e outras uma oferta reduzida. Isso está em linha com outros trabalhos da literatura como Tang e Yam (1996), Pil e Holweg (2004) e Scavarda *et al.* (2005), corroborando o fato de que empresas de um mesmo setor podem possuir estratégias distintas com relação à sua variedade de produto ofertada a um determinado mercado. Também é verificado que esta variedade apresenta diferenças entre os mercados analisados, mesmo usando as mesmas empresas como base, o que também está em linha com a literatura em trabalhos como Reis (2009) e Scavarda *et al.* (2009).

Verifica-se também a relação direta entre a oferta do número de variáveis de xampu com o ciclo de vida de mercado definido por Rocha e Christensen (1999) e Kotler e Keller (2005), quando na fase de introdução um produto inédito é lançado, na fase de crescimento há um grande aumento de vendas, na fase da maturidade há um maior controle de custos e na fase de hipermaturidade deve ser decidida a permanência do produto ou a extinção do mesmo. Os mercados analisados se encontram em estágios diferentes. Enquanto na França o mercado está em um estágio mais consolidado e saturado, com uma única empresa tendo aproximadamente 50% do mercado, no Brasil o mercado está em crescimento, ainda fragmentado por uma quantidade significativa de empresas. Vale ressaltar que ao comparar a realidade do mercado brasileiro de 2008 com a de 1998, pode-

se perceber que o mercado está em processo de consolidação. Enquanto que em 1998 cinco das maiores empresas representavam cerca de 50% do mercado, em 2008 este número foi reduzido para duas empresas. Considerando-se o universo das empresas que permaneceram no mercado de 1998 para 2008, verifica-se também não apenas a proliferação da variedade de xampus oferecida pelas maiores empresas, mas também a relação entre esse aumento da variedade com o *market share*, resultado este obtido na indústria de cosméticos que está em linha com a análise da variedade dinâmica realizada na indústria de computadores em Bayus e Putsis (1999).

A realização de um estudo de caso como parte da pesquisa desta dissertação possibilita compreender e analisar como as variedades de um produto são geridas por uma empresa. Pode-se verificar principalmente sob a perspectiva da área de marketing, que a proliferação da variedade é incentivada e obtém resultados positivos como: maior participação no *market share*; maior proteção da concorrência, contendo o avanço em seu *market share*; aumento das vendas (vendas adicionais); e aumento na percepção de valor do cliente. Apesar dos pontos positivos, a proliferação da variedade de produtos é questionada sob a perspectiva das demais áreas. O ganho com o aumento da variedade de produtos oferecidos pode gerar benefícios quando os consumidores notam um ganho de utilidade devido ao aumento desta variedade, mas os ganhos resultantes do aumento na oferta desta variedade podem ser reduzidos devido a aspectos como: perdas de economia de escala nas operações de compras, produção e transporte; e aumento na complexidade de atividades como gestão de fornecedores, de contratos e de SKUs desde o processo de aquisição de matéria-prima até a distribuição do produto final nos pontos de vendas. Como resultado, os diversos custos da empresa são elevados, não apenas os de desenvolvimento de produto, compras, produção e logística, mas também os custos do próprio marketing, que uma vez já tendo gasto verba para descobrir o desejo do consumidor, agora deve também ter gastos adicionais para esclarecer ao consumidor (por exemplo, via trabalhos de mídia ou de promoções *in loco* nas lojas) qual dos diversos produtos disponíveis é mais adequado para ele.

Verifica-se que é fundamental que a empresa esteja integrada, tanto internamente entre suas distintas áreas corporativas, quanto externamente, com outras empresas da cadeia. Conclui-se assim que a variedade de produtos

relaciona-se diretamente com a cadeia de suprimentos, ressaltando a necessidade da SCM, o que complementa a visão focada em produção ou em *marketing*, amplamente divulgada na literatura acadêmica. O ECR também se apresenta como muito importante para suportar uma gestão de variedades no canal de distribuição.

O presente estudo foi de natureza exploratória e, por definição, dá origem a mais perguntas do que as previamente elaboradas. Uma vez que as principais diferenças nos níveis de variedade de produtos oferecidos e na gestão dessa variedade foram apresentadas no contexto de um comparativo entre um mercado emergente e outro já desenvolvido, surgem novas questões-chaves que abrem espaço para trabalhos futuros.

Em primeiro lugar as diferenças nos padrões de necessidade e desejo dos consumidores e a questão relacionada ao preço ainda não foram estudadas na indústria de cosméticos. Tendo em vista que o aumento da oferta de variações repercute no crescimento da complexidade das operações nas cadeias de suprimentos na indústria de cosméticos. Portanto, a gestão desta complexidade se faz necessária de forma a se chegar ao número ideal de variações a serem oferecidas para o mercado sem que isso prejudique o desempenho da cadeia. Uma área a ser mais bem entendida é a questão relacionada ao custo desta complexidade. Até que ponto, por exemplo, é vantajoso para uma empresa oferecer mais variedade? Ou, em outras palavras, quanto custa para uma empresa oferecer mais uma variação de um determinado atributo?

Em segundo lugar, conforme já citado anteriormente, o presente trabalho constatou que existem diferenças entre a variedade oferecida aos mercados brasileiro e francês. Porém, o porquê destas diferenças não foi estudado. Para tanto, seria necessária a realização de entrevistas estruturadas com pessoas do mercado de cosméticos francês, o que não aconteceu neste trabalho, e retornar aos entrevistados do Brasil com questões focadas neste tema.