

5

Análise dos resultados

5.1

Análise da normalidade das variáveis

Foi feita a análise da normalidade das variáveis, observando a média, mediana, variância, o coeficiente de assimetria e a curtose, além do teste estatístico Kolmogorov-Smirnov, que é premissa para a realização das análises de variância e multivariada.

Tabela 4: Teste de normalidade das variáveis de desempenho

Estatística Descritiva								
	N	Média	DV. Padrão	Variância	Coef. Assimetria		Curtose	
					Estat	Std. Error	Estat	Std. Error
Market Share	20	2,0000	1,48678	2,211	1,388	,512	,452	,992
MS_Segmento	20	2,7500	1,25132	1,566	,526	,512	-,316	,992
MS_Cresc	20	2,5500	1,09904	1,208	,520	,512	-,195	,992
Rec_Liq	20	2,7500	1,33278	1,776	,361	,512	-,771	,992
Preço_Médio	20	2,9500	1,19097	1,418	,105	,512	-,839	,992
Sat_Client	20	3,7000	1,08094	1,168	-,717	,512	,550	,992
Valid N (listwise)	20							

Tabela 5: Teste de Kolmogorov - Smirnov das variáveis de desempenho

Teste de Kolmogorov-Smirnov							
		MS_ Segmento	MS_ Crescimento	Rec Líq	Preço Médio	Sat Client	MS
N		20	20	20	20	20	20
Parâmetros Normais a,b	Média	2,75	2,55	2,75	2,95	3,70	2,00
	Desvio Padrão	1,25132	1,09904	1,33278	1,19097	1,08094	1,48678
Mais Extremo	Absoluto	,221	,242	,176	,187	,209	,300
Diferenças	Positivo	,221	,242	,176	,187	,141	,300
	Negativo	-,129	-,158	-,124	-,161	-,209	-,251
Kolmogorov-Smirnov Z		,988	1,081	,785	,838	,936	1,342
Asymp. Sig. (2-tailed)		,284	,193	,568	,483	,345	,055

a. Teste de distribuição - Normal

b. Calculado a partir dos dados

Tabela 6: Teste de Normalidade das variáveis estratégicas

Estatísticas Descritivas										
	N	Mínima	Máxima	Média	Dv Padrão	Variação	Skewness		Curtose	
	Estat.	Estat.	Estat.	Estat.	Estat.	Estat.	Estat.	Std. Error	Estat.	Std. Error
PPreço	20	1,00	5,00	3,5500	1,19097	1,418	-,858	,512	,367	,992
Foco	20	1,00	5,00	3,3000	1,34164	1,800	-,468	,512	-,762	,992
Div	20	1,00	5,00	2,5500	1,46808	2,155	,556	,512	-1,104	,992
Atec	20	1,00	5,00	3,2000	1,70448	2,905	-,275	,512	-1,679	,992
Cred	20	1,00	5,00	3,5000	1,35724	1,842	-,772	,512	-,383	,992
Prop	20	1,00	5,00	1,9500	1,09904	1,208	1,429	,512	2,063	,992
MC	20	1,00	5,00	3,4500	1,14593	1,313	-,331	,512	-,474	,992
Rev	20	1,00	5,00	2,4000	1,46539	2,147	,665	,512	-,796	,992
HP	20	1,00	5,00	2,7000	1,59275	2,537	,288	,512	-1,522	,992
SE	20	1,00	5,00	1,7500	1,29269	1,671	1,492	,512	,914	,992
Valid N (listwise)	20									

Tabela 7: Teste de Kolmogorov - Smirnov das variáveis estratégicas

Teste de Kolmogorov-Smirnov												
		PPreço	Foco	Div	Atec	Cred	Prop	MC	Rev	HP	SE	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Parâmetros Normais	Média	3,5500	3,3000	2,5500	3,2000	3,5000	1,9500	3,4500	2,4000	2,7000	1,7500	
a,b	Dv. Padrão	1,19097	1,34164	1,46808	1,70448	1,35724	1,09904	1,14593	1,46539	1,59275	1,29269	
Mais Extremo	Absoluto	,247	,199	,246	,205	,244	,282	,184	,230	,207	,419	
Diferenças	Positiva	,153	,107	,246	,202	,135	,282	,153	,230	,207	,419	
	Negativa	-,247	-,199	-,146	-,205	-,244	-,194	-,184	-,170	-,143	-,281	
Kolmogorov-Smirnov Z		1,106	,890	1,100	,915	1,090	1,261	,825	1,030	,926	1,874	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,173	,406	,177	,373	,186	,083	,505	,239	,358	,002	

a. Teste de distribuição - Normal.

b. Calculado a partir dos dados.

Como pode ser observado, nas tabelas acima, as variáveis estratégicas e de desempenho apresentaram distribuição normal segundo o teste de Kolmogorov e Smirnov, apresentando alto grau de significância. Assim sendo, não foi rejeitada a hipótese nula de normalidade das variáveis.

5.2

Análise de correlações

Para análise das correlações entre as variáveis estratégicas relacionadas nos itens 4.3.1.1 e 4.3.1.2, as matrizes de correlação de Pearson são apresentadas nas tabelas 8 e 9. Este método mede o grau de relação entre as variáveis, expresso entre os valores 1 e -1, sendo 1, a correlação positiva perfeita entre duas variáveis e -1, a correlação negativa perfeita; entretanto, não se deve esquecer que a correlação entre variáveis não está ligada a qualquer tipo de influência, ou seja, o comportamento de uma variável não está ligado

diretamente ao comportamento de uma segunda variável, tanto positiva quanto negativamente.

As variáveis estratégicas apresentaram, de forma geral, baixo grau de correlação, porém podem ser destacados alguns resultados interessantes que valem a pena ser comentados:

Tabela 8: Matriz de correlação de Pearson das variáveis estratégicas

Correlação											
		PPreço	Foco	Div	Atec	Cred	Prop	MC	Rev	HP	SE
PPreço	Correlação de Pearson	1,000	-0,043	0,390	-0,005	-0,407	0,143	-0,037	0,290	-0,214	0,265
	Sig. (2-caudas)	.	0,858	0,089	0,983	0,075	0,548	0,878	0,216	0,366	0,259
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Foco	Correlação de Pearson	-0,043	1,000	-0,542	-0,189	0,434	-0,418	0,216	-0,359	0,167	-0,622
	Sig. (2-caudas)	0,858	.	0,013	0,426	0,056	0,067	0,361	0,120	0,480	0,003
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Div	Correlação de Pearson	0,390	-0,542	1,000	0,017	-0,858	0,670	-0,436	0,626	-0,533	0,742
	Sig. (2-caudas)	0,089	0,013	.	0,944	0,000	0,001	0,054	0,003	0,015	0,000
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Atec	Correlação de Pearson	-0,005	-0,189	0,017	1,000	0,000	-0,163	0,517	-0,223	0,682	-0,072
	Sig. (2-caudas)	0,983	0,426	0,944	.	1,000	0,492	0,019	0,344	0,001	0,764
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Cred	Correlação de Pearson	-0,407	0,434	-0,858	0,000	1,000	-0,723	0,254	-0,609	0,438	-0,675
	Sig. (2-caudas)	0,075	0,056	0,000	1,000	.	0,000	0,280	0,004	0,053	0,001
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Prop	Correlação de Pearson	0,143	-0,418	0,670	-0,163	-0,723	1,000	-0,232	0,830	-0,430	0,769
	Sig. (2-caudas)	0,548	0,067	0,001	0,492	0,000	.	0,325	0,000	0,058	0,000
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
MC	Correlação de Pearson	-0,037	0,216	-0,436	0,517	0,254	-0,232	1,000	-0,238	0,712	-0,275
	Sig. (2-caudas)	0,878	0,361	0,054	0,019	0,280	0,325	.	0,312	0,000	0,240
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Rev	Correlação de Pearson	0,290	-0,359	0,626	-0,223	-0,609	0,830	-0,238	1,000	-0,532	0,834
	Sig. (2-caudas)	0,216	0,120	0,003	0,344	0,004	0,000	0,312	.	0,016	0,000
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
HP	Correlação de Pearson	-0,214	0,167	-0,533	0,682	0,438	-0,430	0,712	-0,532	1,000	-0,524
	Sig. (2-caudas)	0,366	0,480	0,015	0,001	0,053	0,058	0,000	0,016	.	0,018
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
SE	Correlação de Pearson	0,265	-0,622	0,742	-0,072	-0,675	0,769	-0,275	0,834	-0,524	1,000
	Sig. (2-caudas)	0,259	0,003	0,000	0,764	0,001	0,000	0,240	0,000	0,018	.
	N	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

* Correlação significativa até o nível 0.05

** Correlação significativa até o nível 0.01

O valor da correlação entre as variáveis Política de Preços e High Price, (-.214) indica baixa correlação entre as variáveis. Intuitivamente, pode ser explicado o porquê desta ocorrência. Os produtos participantes do segmento *High Price* têm como característica marcante a alta competitividade, baseada na diferenciação. São produtos menos sensíveis a aumento de preço. As empresas se preocupam em oferecer melhores produtos, com tecnologia de ponta e design inovador, blindando dessa forma o valor do automóvel. Por outro lado, houve uma correlação positiva entre as variáveis Política de Preço e Segmento de Entrada, (.265); neste caso, ocorre justamente o contrário, o segmento de entrada é caracterizado por ser extremamente sensível a preço, além de ser de alta competitividade. O principal atributo dos produtos deste segmento, portanto, é o preço.

Outra correlação que pode ser explicada intuitivamente relaciona as variáveis Foco e Diversificação da linha de produtos (-.542), um caso de correlação negativa, quanto maior o foco menor a diversificação. Caracteriza-se por evidenciar duas abordagens diferentes: empresas como Fiat e VW, apesar de terem como produtos de alta vendagem os líderes de mercado Palio e Gol, respectivamente, são empresas que oferecem diversas opções em seu portfólio, apostando, portanto, na diversificação de seus produtos; entretanto, se mostram dependentes financeiramente destes modelos, ou seja, o resultado financeiro depende em grande parte dos resultados de vendas dos dois modelos. Já Honda e Toyota são totalmente dependentes da vendagem do Civic e Corolla, respectivamente, oferecendo poucos modelos nacionais, se caracterizando por importar diversos modelos para nichos específicos do mercado.

A variável Foco também tem correlação negativa considerável com a variável Segmento de Entrada (-.622). As empresas que determinam suas estratégias em função de nichos específicos do mercado tendem a não participar do segmento de entrada, portanto, as que participam deste mercado acabam tendo como modelos mais vendidos os integrantes do segmento de entrada.

Outro caso que pode ser explicado de forma intuitiva é a correlação entre as variáveis Propaganda e Diversidade da linha de produtos e Propaganda e Segmento de Entrada, respectivamente (.670) e (.769). O investimento em propaganda tem correlação positiva com a diversidade da linha de produtos, quanto maior for a gama de produtos ofertados a necessidade de divulgação aumenta, para que todos os modelos possam ter visibilidade no mercado. Já a correlação positiva da variável propaganda com a variável segmento de entrada se deve à constante exposição na mídia dos modelos que participam deste nicho. Este mercado se caracteriza por ser extremamente competitivo, em que o preço final do automóvel é um dos fatores mais relevantes.

Os três últimos casos que merecem destaque são inicialmente as correlações entre as variáveis Assistência Técnica e *High Price*, (.682); os clientes do segmento de mercado *High Price* são mais exigentes e as empresas necessitam prover melhores serviços, um deles o de assistência técnica, atendendo, dessa forma, prontamente às necessidades de seus clientes. Por fim, as correlações entre as variáveis Revendas e Segmento de Entrada (.834), e Segmento de Entrada e Propaganda (.769). O segmento de entrada é o maior nicho do mercado brasileiro, portanto existe a necessidade de grande capilaridade, ou seja, pontos de vendas são extremamente importantes. Quanto maior for a cobertura do território nacional maior a possibilidade de sucesso. Além disso, a divulgação dos modelos, e principalmente de promoções, é fundamental para o sucesso neste segmento. Observa-se que os líderes de mercado são as empresas que mais têm revendas no Brasil: Fiat, VW, Ford e GM.

Tabela 9: Matriz de correlação de Pearson das variáveis de desempenho

		Correlações					
		Market_Share	MS_Segmento	MS_Crescimento	Rec_Bruta	Preço_Medio	Sat_Cliente
Market_Share	Correlação de Pearson	1	,849**	-,129	,744**	-,773**	-,229
	Sig. (2-caudas)	.	,000	,588	,000	,000	,331
	N	20	20	20	20	20	20
MS_Segmento	Correlação de Pearson	,849**	1	-,124	,781**	-,680**	-,058
	Sig. (2-caudas)	,000	.	,601	,000	,001	,807
	N	20	20	20	20	20	20
MS_Crescimento	Correlação de Pearson	-,129	-,124	1	,027	-,018	-,031
	Sig. (2-caudas)	,588	,601	.	,910	,940	,897
	N	20	20	20	20	20	20
Rec_Bruta	Correlação de Pearson	,744**	,781**	,027	1	-,771**	-,237
	Sig. (2-caudas)	,000	,000	,910	.	,000	,313
	N	20	20	20	20	20	20
Preço_Medio	Correlação de Pearson	-,773**	-,680**	-,018	-,771**	1	,356
	Sig. (2-caudas)	,000	,001	,940	,000	.	,124
	N	20	20	20	20	20	20
Sat_Cliente	Correlação de Pearson	-,229	-,058	-,031	-,237	,356	1
		,331	,807	,897	,313	,124	.
	N	20	20	20	20	20	20

** Correlação significativa até o nível 0.01

Diferentemente das variáveis estratégicas, as de desempenho tiveram maiores graus de correlações entre si.

Algumas correlações podem ser explicadas intuitivamente, como a correlação entre as variáveis *market share* e *market share* por segmento (.849). A correlação entre essas duas variáveis evidencia que as empresas mais representativas do mercado participam de forma significativa de praticamente todos os segmentos que formam o mercado brasileiro automotivo; outra correlação, já esperada, era a das variáveis *market share* e receita bruta (.744). A correlação pode ser considerada alta, devido a uma característica singular do mercado automotivo brasileiro, o de ser altamente extremado, isto é, os grandes sucessos de vendas estão nos segmentos de entrada e *High Price*. Como exemplo, no segmento de entrada o VW Gol e o Fiat Palio e no segmento *High Price* os Honda Civic e Toyota Corolla, todos eles figuram entre os 10 modelos mais vendidos do mercado nacional.

Uma outra correlação interessante envolve as variáveis crescimento do *market share* e o *market share*, tendo correlação negativa (-.129). As quatro

empresas pioneiras (VW, Ford, GM e Fiat) têm dificuldade em crescer no mercado brasileiro, devido não só ao amplo domínio do *market share* do grupo, mas também ao avanço das empresas que aportaram no país mais recentemente: Honda, Toyota, Mitsubishi, Peugeot, Citroen e Renault.

Por fim, existe correlação positiva entre as variáveis satisfação dos clientes e preço médio (.356), o que deixa transparecer a grande sensibilidade dos clientes brasileiros à variável preço, mais do que qualquer outra variável, como itens de segurança, ou tecnológicos. Portanto, o preço exerce, em praticamente todos os segmentos, o maior poder de sedução sobre os clientes.

5.3

Redução do espaço estratégico

A redução do espaço estratégico visa diminuir o número de variáveis, transformando-as em novos fatores, porém sem perder o poder explanatório de uma forma geral, tendo como finalidade facilitar a análise das variáveis.

A análise de fatores foi feita com rotação ortogonal Varimax, devido à facilitação da visualização dos fatores. A rotação ortogonal dos eixos destaca os fatores com maior carga. Para isso, ela reduz a carga do primeiro fator e aumenta a carga dos demais em um número menor de variáveis.

Tabela 10: Resultado da análise de fatores

Fatores	Total da Variância								
	Valores iniciais			Somatório dos valores extraídos			Somatório da rotação dos valores		
	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Acumulado %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %
1	4,978	49,782	49,782	4,978	49,782	49,782	2,874	28,736	28,736
2	1,887	18,869	68,652	1,887	18,869	68,652	2,295	22,955	51,691
3	1,038	10,379	79,031	1,038	10,379	79,031	1,589	15,888	67,579
4	,840	8,403	87,433	,840	8,403	87,433	1,347	13,471	81,050
5	,488	4,885	92,318	,488	4,885	92,318	1,127	11,268	92,318
6	,284	2,841	95,159						
7	,223	2,231	97,390						
8	,093	,927	98,317						
9	,086	,860	99,177						
10	,082	,823	100,000						

Método de Extração: Principal componente da análise.

Da análise foram extraídos cinco fatores que cumulativamente explicam, aproximadamente, 92% da variância total, percentual este que atende perfeitamente à necessidade do estudo. Vale salientar que os fatores 4 e 5, que possuíam valores abaixo de 1, após a rotação ortogonal Varimax passaram a ser superiores a 1, reafirmando assim a escolha de mais esses dois fatores.

Na tabela abaixo, objetivando a visualização dos valores significativos, foram suprimidos todos os valores absolutos menores do que 0,6.

Tabela 11: Carga final dos fatores após rotação nos eixos.

Matriz dos fatores após Rotação - a

	Fatores				
	1	2	3	4	5
PPreço					,970
Foco				,918	
Div			,735		
Atec		,857			
Cred			-,750		
Prop	,868				
MC		,849			
Rev	,901				
HP		,845			
SE	,770				

Método de Extração: Principal Componente da Análise.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação converge em 6 iterações.

Observando a tabela, verifica-se que, após a análise dos fatores, nenhuma das variáveis foi excluída, o que só reafirma a importância de cada uma para o estudo do setor automobilístico; outra característica interessante é que não existe ambigüidade entre as variáveis, isto é, não houve superposição de valores relevantes das variáveis através dos cinco fatores, que serão analisadas a seguir:

Fator 1: O primeiro fator foi composto pelas variáveis propaganda, vendas e segmento de entrada. Com os respectivos graus (.868), (.901) e (.770), estas variáveis se relacionam positivamente e com grande coerência. O

segmento de entrada, durante os anos 90, foi responsável por mais de 70% das vendas e ainda hoje é o nicho mais importante do mercado automobilístico. Portanto, o número de pontos de vendas ou revendas é tão significativo quanto a importância deste nicho para a empresa. Este é um segmento que se caracteriza pela alta competitividade, a propaganda de produtos e promoções é fundamental para dar visibilidade aos produtos ofertados no segmento; pode ser considerado um bom fator para medir as estratégias de dominação efetiva do mercado – Mercado.

Fator 2: O segundo fator foi formado por três variáveis: assistência técnica, *high price* e melhor compra com os graus (.857), (.845) e (.849), respectivamente; as duas primeiras variáveis já tinham obtido grande correlação positiva quando da análise das correlações. Pode ser considerado um bom fator para a medição do perfil de qualidade praticado pela empresa. Em geral, as empresas que fornecem produtos no segmento *high price* do mercado oferecem melhores serviços, por entenderem que seus clientes são mais exigentes e formadores de opinião, conseqüentemente, os automóveis oferecidos por essas empresas são classificados como os melhores dos segmentos que participam - Qualidade.

Fator 3: Este fator foi formado pelas variáveis diversificação da linha de produtos e credibilidade com o grau (.735) e (-.750), respectivamente. Apesar da correlação negativa, a união destas duas variáveis não foi representativa para a classificação de um fator que pudesse representar fielmente uma das faces do mercado automobilístico.

Fator 4: Resume-se à variável política de preço, tendo o maior grau dentre todas as outras variáveis (.970). Dessa forma, se caracteriza por ser um bom indicador, não só da política de preços praticada pela empresa; consegue demonstrar de forma clara a estratégia da empresa, ou seja, foco em produtos com preços mais competitivos ou em versões mais elaboradas de seus automóveis - Preço.

Fator 5: A única variável que forma este fator é a variável “foco”, que obteve o grau de (.918). Pode ser considerado um bom parâmetro para identificar as empresas que prezam por oferecer produtos compatíveis com determinados nichos específicos do mercado, demonstrando, dessa forma, a intensidade com que a empresa opta por focar sua linha de produtos, em poucos ou diversos modelos – Foco.

Tabela 12: Fatores resultantes da análise das variáveis estratégicas.

Fator	Nome do Fator	Variável Componente
1	Mercado	Propaganda, Revendas e Segmento de entrada
2	Qualidade	Assistência Técnica, Melhor compra e <i>High Price</i>
3	Não Identificado	Diversificação de linha de produtos e Credibilidade
4	Preço	Política de Preço
5	Foco	Foco

Portanto, a redução das 10 variáveis em cinco possíveis fatores não foi utilizada neste trabalho devido à dificuldade em definir o fator 3 apropriadamente.

5.4

Formação dos grupos estratégicos

Depois da análise de fatores, o próximo passo foi identificar os grupos estratégicos ou *clusters* aplicando a análise de *Cluster K-Means*. O intuito deste procedimento era separar em um mesmo *cluster* ou grupo estratégico as empresas que possuem estratégias semelhantes e que são bem diferentes das adotadas por outros grupos estratégicos.

A análise de *Cluster K-Means* tem o seguinte procedimento: existe uma matriz inicial representando os centróides de cada *cluster*, fundamentalmente idealizado a partir da teoria que se está testando. Então o processo começa a

recalcular todos os centróides de cada fator para incorporá-los aos *clusters*; é repetido até não haver mais variações nos centróides ou chegar ao limite de interações pré determinadas.

Como pode ser visto na tabela 13 abaixo, a matriz de centróides iniciais utilizada foi construída baseada nas médias e nos quartis dos cinco fatores pré determinados.

Tabela 13: Percentis utilizados para a montagem da matriz inicial dos centróides

		Estatística									
		PPreço	Foco	Div	Atec	Cred	Prop	MC	Rev	HP	SE
N	Válidos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,5500	3,3000	2,5500	3,2000	3,5000	1,9500	3,4500	2,4000	2,7000	1,7500
Percentis		25	2,8333 ^a	2,2857 ^a	1,3333 ^a	1,5714 ^a	2,6000 ^a	1,1250 ^a	2,5556 ^a	1,1818 ^a	1,3000 ^a
		50	3,6923	3,4545	2,2500	3,5000	3,7273	1,7500	3,5000	2,1250	2,5000
		75	4,5000	4,4000	3,8000	4,7000	4,5833	2,6000	4,4000	3,5000	4,1429
											2,3333

a. Os percentis são calculados a partir de um grupo de dados.

b. O menor valor do primeiro intervalo e o maior valor do último intervalo são desconhecidos. Alguns percentis são indefinidos.

No caso desta pesquisa, a teoria utilizada foi a de Porter (1980), portanto, o número de *clusters* a serem gerados foi pré determinado pelo próprio autor em cinco: Liderança através do Custo Total, Diferenciação, Enfoque em Custo, Enfoque em Depreciação e *Stuck-in-the-Middle*.

A distribuição dos percentis pelos fatores foi feita de acordo com a característica de cada fator, utilizando-se os percentis 25/50/75 como sendo Q1/Q2/Q3, respectivamente, representando a menor, intermediária ou maior ênfase de cada estratégia genérica defendida por Porter.

Abaixo, as tabelas com a distribuição teórica e a distribuição numérica dos percentis através dos *clusters*.

Tabela 14: Matriz de centróides iniciais – distribuição teórica

Variável	Ampla		Estreito		Stuck in the Middle
	Lid. Custo	Diferenciação	Enfoque Custo	Enfoque Diferenciação	
Ppreço	Q3	Q3	Q2	Q1	Q2
Foco	Q1	Q3	Q1	Q3	Q2
Div	Q3	Q1	Q2	Q1	Q2
Atec	Q2	Q3	Q1	Q3	Q2
Cred	Q1	Q3	Q2	Q3	Q2
Prop	Q3	Q2	Q2	Q1	Q2
MC	Q1	Q3	Q2	Q3	Q2
Ver	Q3	Q2	Q3	Q1	Q2
HP	Q1	Q3	Q1	Q3	Q2
SE	Q3	Q1	Q2	Q1	Q2

Tabela 15: Matriz de centróides iniciais – distribuição das percentis aplicados

Variável	Ampla		Estreito		Stuck in the Middle
	Lid. Custo	Diferenciação	Enfoque Custo	Enfoque Diferenciação	
Ppreço	4,5000	4,5000	3,6923	2,8333	3,6923
Foco	2,2857	4,4000	2,2857	4,4000	3,4545
Dvsfc	3,8000	1,3333	2,2500	1,3333	2,2500
Atec	3,5000	4,7000	1,5714	4,7000	3,5000
Cred	2,6000	4,5833	3,7273	4,5833	3,7273
Prop	2,6000	1,7500	1,7500	1,1250	1,7500
MC	2,5556	4,4000	3,5000	4,4000	3,5000
Ver	3,5000	2,1250	3,5000	1,1818	2,1250
HP	1,3000	4,1429	1,3000	4,1429	2,5000
SE	2,3333	-	1,4000	-	1,4000

A partir da tabela anterior o processo de recálculo dos centróides teve início e finalmente acabou gerando a matriz final dos centróides exposta abaixo.

Tabela 16: Matriz Final de Centróides

Matriz de Centróides					
	Cluster				
	1	2	3	4	5
PPreço	4,00	3,50	3,20	3,00	4,00
Foco	2,17	4,50	4,00	2,75	4,33
Div	4,50	1,50	2,00	1,50	1,67
Atec	3,33	5,00	1,20	5,00	2,67
Cred	1,83	4,00	4,20	4,75	3,67
Prop	3,17	2,00	1,60	1,00	1,33
MC	2,83	4,50	2,40	4,25	4,67
Rev	3,83	3,00	2,20	1,00	1,33
HP	1,67	4,50	1,20	4,75	3,33
SE	3,33	1,00	1,20	1,00	1,00

Para averiguar a realidade retratada pelos grupos estratégicos definidos, foi feito o teste de Wilcoxon. Todas as variáveis estratégicas foram testadas, utilizando os graus anteriores e posteriores a determinação dos centróides, como relatada na tabela 16.

O resultado do teste de Wilcoxon pode ser visto na tabela 17 e, de acordo com os resultados, pode-se concluir que a matriz inicial representava as opções estratégicas de cada grupo de empresas, uma vez que todos os grupos estratégicos obtiveram grau de significância maior do que 1%.

Tabela 17: Teste de Wilcoxon

Teste Estatístico - c					
	lcf - lci	dff - dfi	ecf - eci	edf - edi	smf - smi
Z	-1,070 ^a	-,306 ^a	-1,172 ^b	-,869 ^a	-,102 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,285	,760	,241	,385	,919

a. Baseado em ranks negativos.

b. Baseados em ranks positivos.

c. Teste do Rank de Wilcoxon

5.5

Apresentação dos grupos estratégicos

A tabela 18 abaixo demonstra a quantidade de empresas por grupo estratégico.

Tabela 18: Matriz divisão por grupo estratégico

Número de casos por <i>Cluster</i>		
<i>Cluster</i>	1	6,000
	2	2,000
	3	5,000
	4	4,000
	5	3,000
Válidos		20,000
Perdidos		,000

Os grupos estratégicos ou *cluster* 1, 2, 3, 4 e 5 são, segundo a teoria de Porter (1980), adotada pelo estudo, respectivamente: Liderança através do Custo Total, Diferenciação, Enfoque em Custo, Enfoque em Diferenciação e *Stuck-in-the-Middle*.

A tabela 19 relaciona as empresas que formam os cinco grupos estratégicos segundo a teoria de Porter.

Tabela 19: Grupos estratégicos

Grupo Estratégico	Empresa
Liderança através do Custo	FIAT AUTOMÓVEIS S.A.
	FORD MOTOR COMPANY BRASIL
	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA
	RENAULT DO BRASIL S.A.
	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA
	DAIMLER-CHRYSLER
Liderança através da Diferenciação	HONDA AUTOMÓVEIS DO BRASIL LTDA
	TOYOTA DO BRASIL LTDA
Enfoque em Custo	MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.
	PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.
	CITROEN
	KIA
	SSYANGYOUNG
Enfoque em Diferenciação	BMW
	FERRARRI
	PORSCHE
	MASERATI
Stuck-in-the-Middle	LAND ROVER DO BRASIL LTDA
	NISSAN DO BRASIL AUTOMÓVEIS LTDA
	AUDI DO BRASIL LTDA

Como primeira análise, pode ser verificada que todos os grupos estratégicos, segundo a teoria de Porter, foram encontrados e nenhum dos casos teve integrante único.

5.5.1

Análise dos grupos estratégicos

A fim de facilitar e contribuir para a análise dos grupos estratégicos, na tabela seguinte estão as variáveis mais representativas, separadas por grupo estratégico.

Tabela 20: Matriz divisão por grupo estratégico

Estratégias	Representatividade	Lid. Custo Total	Diferenciação	E. Custo	E. Diferenciação	Stuck in the Middle
No de Empresas	Total	6	2	5	4	3
Receita (R\$)	Total	41.641.566.263	5.160.649.867	5.144.224.238	588.382.134	1.278.623.180
Market Share	Total	87%	5,77%	6,08%	0,12%	1,03%
Preço Médio (R\$)	Média	44.613,00	55.676,00	75.537,00	725.352,00	95.087,00
Política de Preço	Média	8,88%	8,22%	7,49%	7,35%	9,48%
Diversificação	Média	50	15	17	11	18
Melhor Compra	Média	7	8,5	7	8	9

5.5.1.1

Grupo 1: Liderança através do custo total

O Grupo 1 foi o maior grupo estratégico encontrado, formado por seis empresas que praticamente dominam o mercado, tendo 87% de *Market Share*, responsáveis por 77% do faturamento do setor. Todas as empresas pioneiras do setor automobilístico, Fiat, Ford, GM e VW, são integrantes. As características marcantes deste grupo estratégico são o alto investimento em complexos industriais no Brasil e o longo relacionamento com o país, exceto a Daimler-Chrysler, que tem sob sua direção marcas como Mercedes-Benz, Chrysler e Jeep, e a Renault, uma das primeiras empresas a se nacionalizar na década de 90.

Tamanho domínio de mercado se deve a forte atuação no segmento de entrada, onde, com exceção da Daimler-Chrysler, as empresas oferecem diversos modelos. Entretanto, no segmento de mercado *high price* é a Daimler-Chrysler quem tem destaque no grupo, caracterizando-se por oferecer produtos em que a relação custo - benefício é alta, dentro dos nichos de mercado de médio e alto luxo, principalmente sob a marca Chrysler e Jeep, aproveitando o benefício fiscal do comércio entre o México e o Brasil. As outras empresas deste grupo estratégico participam modestamente do nicho de alto luxo, atuando principalmente com produtos importados.

Vale ressaltar que neste grupo o índice de diversificação da linha de produtos foi um dos mais altos do setor, confirmando o grande domínio mercadológico e tendo, praticamente, o controle de todos os nichos de mercado, uma vez que oferecem linhas de produtos mais completas.

O índice de vendas também é bastante relevante, com exceção da Daimler-Chrysler, a única empresa a apresentar baixo grau neste quesito. São empresas que há mais tempo atuam no Brasil, daí a tamanha ramificação de suas vendas. A Renault foi uma das primeiras a aportar no Brasil pós-abertura de mercado na década de 90 e a Daimler-Chrysler chegou a ter dois modelos produzidos no Brasil, atualmente fora de linha, passando a importar 100% dos produtos.

Todas as empresas, com exceção da Daimler-Chrysler, recentemente construíram fábricas modernas, funcionando em parceria com os fornecedores, verdadeiros complexos industriais onde todas as peças são produzidas em um mesmo local, reduzindo assim o custo de produção e agilizando o processo produtivo. Já a Daimler-Chrysler está passando por mudanças na gestão. A própria fusão da Mercedes-Benz com a Chrysler teve a clara intenção de reduzir os custos operacionais das duas empresas e a fábrica brasileira passou a produzir automóveis para o mercado norte-americano.

5.5.1.2

Grupo 2: Diferenciação

Este grupo foi formado por duas empresas japonesas, a Honda e a Toyota. A primeira é uma das líderes de mercado do segmento de automóveis médios compactos dos EUA, e a segunda é a maior empresa automobilística mundial. Ele se caracteriza pela alto grau de dependência dos dois modelos que mais vendem de cada empresa, pela enorme qualidade da assistência técnica, por participar basicamente de segmentos *high price* e por ter bons índices na variável melhor compra. São empresas reconhecidas por oferecer produtos

diferenciados que contam com a mais alta tecnologia disponível no mercado, caracterizando-se pelo alto grau em foco devido à estratégia adotada.

A Honda optou por nacionalizar o Civic, passando, dessa maneira, a disputar a liderança do segmento com o GM Vectra e posteriormente com o Toyota Corolla, importando o restante de sua linha de automóveis. O último grande movimento estratégico foi a introdução, com grande sucesso, do Fit, que criou o nicho das minivans compactas, movimento seguido por Fiat e GM.

Já a Toyota entrou no mercado brasileiro com a linha de picapes e SUV's; o passo seguinte foi entrar no mercado *high price* de sedans com o Corolla, que passou a ser o líder do segmento, optando também pela importação do restante de seus modelos, todos participantes do segmento *high price*.

Outra característica marcante do grupo é a grande qualidade do serviço oferecido pela Assistência Técnica, habitualmente não utilizada pelos brasileiros por ser considerada cara e pela falta de confiabilidade nos diagnósticos. Entretanto, a oferta de automóveis em segmentos mais restritos, tendo como público alvo as classes A e B, possibilitou o aperfeiçoamento deste serviço; portanto, além de ofertar produtos de qualidade superior, a assistência técnica oferecia serviços a preço justo e transparente, com rapidez e qualidade indiscutivelmente superior. Por outro lado, a participação em *market share* é pequena, apesar de apresentarem os melhores indicadores de crescimento em nesta área.

Finalmente, devido a todas as características acima, os automóveis dessas empresas foram considerados pelos proprietários e até mesmo pela imprensa especializada como os melhores nos segmentos dos quais participam.

5.5.1.3

Grupo 3: Enfoque em custo

Grupo formado pelas empresas Mitsubishi, Peugeot, Citroen, Kia e Ssyangyoung. As características marcantes são: grande foco, uma vez que as empresas são dependentes de poucos modelos de grande vendagem; baixa diversidade da linha de produtos, com exceção da Peugeot, empresa com a maior diversificação deste aspecto no grupo, e a alta credibilidade, caracterizada pelos poucos *recall's* feito pelas empresas do grupo, o que indica a grande qualidade produtiva dessas empresas.

Ressalta-se ainda a participação em segmentos intermediários do mercado. O grau das variáveis, segmento de entrada e *high price*, foi baixo e apenas a Peugeot participa do segmento de entrada. Os representantes deste grupo no segmento *high price* são Mitsubshi, Ssyangyoung e Citroen.

Uma particularidade foi a presença deste grupo da Peugeot e da Citroen, que fazem parte do grupo PSA francês, que se caracteriza por estratégias de design diferenciado. A abordagem no mercado brasileiro, baseada no enfoque em custo, conta com um leve diferencial, fazendo com que a Peugeot represente o grupo em nichos mais baixos do mercado, enquanto a Citroen aposta nos nichos mais elevados do mercado.

5.5.1.4

Grupo 4: Enfoque em diferenciação

O quarto grupo estratégico foi formado por BMW, Ferrari, Maserati e Porsche. São empresas que se caracterizam por desenvolver modelos de caráter esportivo, principalmente as três últimas, e também pela alta tecnologia, tanto na construção como nos aparatos tecnológicos dentro dos modelos.

A BMW e a Porsche, justamente por oferecerem maior diversidade de produtos, apresentaram menor foco e maior *market share*. A Ferrari e Maserati

são empresas extremamente focadas, caracterizando a diferença encontrada neste grupo.

Todas as empresas se caracterizam por terem assistência técnica de alta qualidade e não participarem do segmento de entrada. Atuam só no segmento *high price* e com rede de concessionárias pequena.

São bastante conhecidas do público, por participarem de competições esportivas e seus produtos serem objeto de desejo no mundo todo; não investem muito em marketing no Brasil. A sua qualidade produtiva colaborou para que seus produtos sejam reconhecidos como os melhores dos segmentos que participam, comprovado pelo bom desempenho na variável melhor compra.

5.5.1.5

Grupo 5: *Stuck-in-the-Middle*

Audi, Nissan e Land Rover são as empresas que formam o grupo 5 das empresas, sem posicionamento ou posicionamento confuso, entretanto, são as que apresentam características mais dispares entre si.

A Land Rover é uma empresa de nicho de mercado, participando apenas do segmento de fora de estradas e *SUV's – Sport Utility Vehicle*; a Nissan está presente nos segmentos dos picapes, *SUV's* e esportivos e a Audi participa praticamente de todos os segmentos de mercado, excluindo o segmento de entrada.

Como característica marcante deste grupo, todas as empresas participam do segmento *high price*, além disso, seus carros são considerados bons nos segmentos de que participam, tendo alto grau na variável melhor compra.

Já na variável Assistência Técnica, a Audi teve o maior grau de satisfação, a Nissan obteve o pior grau, e a Land Rover, grau intermediário. O número de vendas é pequeno comparado à média do segmento.

5.6

Comparação de desempenho entre grupos estratégicos

Com o objetivo de verificar se o desempenho médio dos grupos estratégicos era estatisticamente diferente, foi aplicado o teste de Hipótese de Wilks's Lambda, testando desta maneira a hipótese nula de igualdade de desempenho dos cinco grupos estratégicos em nível de significância de 5%, conforma tabela abaixo:

Tabela 21: Teste de igualdade de desempenho dos grupos estratégicos

Testes - c						
Efeito		Valor	F	Hipótese df	Erro df	Sig.
Interceptado	Pillai's Trace	,995	305,827 ^a	6,000	10,000	,000
	Wilks' Lambda	,005	305,827 ^a	6,000	10,000	,000
	Hotelling's Trace	183,496	305,827 ^a	6,000	10,000	,000
	Roy's Largest Root	183,496	305,827 ^a	6,000	10,000	,000
Cluster	Pillai's Trace	2,277	2,863	24,000	52,000	,001
	Wilks' Lambda	,011	3,964	24,000	36,096	,000
	Hotelling's Trace	11,663	4,130	24,000	34,000	,000
	Roy's Largest Root	6,240	13,520 ^b	6,000	13,000	,000

a. Valor Exato

b. A Estatística é um valor superior a F que leva a um valor menor do nível de significancia.

c. Design: Interceptado + Cluster

De acordo com a tabela 25, apresentada mais adiante, o teste estatístico multivariado apresentou nível de significância de 0%; dessa forma a hipótese nula foi rejeitada, confirmando que existe pelo menos uma média de desempenho dos grupos estratégicos diferente.

Analisando a tabela seguir, pode-se verificar que as significâncias estão altas, devido ao tamanho reduzido da amostra; desta forma, o meio encontrado para comparar os resultados dos grupos estratégicos foi utilizar a diferença algébrica.

Tabela 22: Comparação de desempenho entre grupos estratégicos – Teste de Bonferroni

Variável Dependente	(I) Cluster	(J) Cluster	Diferença de Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
						Menor Valor	Maior Valor
Market Share	1,00	2,00	-,0476	,68457	1,000	-2,2971	2,2019
		3,00	,2857	,79539	1,000	-2,3280	2,8994
		4,00	-2,7143(*)	,58087	,003	-4,6231	-,8055
	2,00	5,00	-,3810	,68457	1,000	-2,6305	1,8686
		1,00	,0476	,68457	1,000	-2,2019	2,2971
		3,00	,3333	,90560	1,000	-2,6425	3,3092
	3,00	4,00	-2,6667(*)	,72448	,022	-5,0473	-,2860
		5,00	-,3333	,80999	1,000	-2,9950	2,3283
		1,00	-,2857	,79539	1,000	-2,8994	2,3280
	4,00	2,00	-,3333	,90560	1,000	-3,3092	2,6425
		4,00	-3,0000(*)	,82999	,025	-5,7274	-,2726
		5,00	-,6667	,90560	1,000	-3,6425	2,3092
	5,00	1,00	2,7143(*)	,58087	,003	,8055	4,6231
		2,00	2,6667(*)	,72448	,022	,2860	5,0473
		3,00	3,0000(*)	,82999	,025	,2726	5,7274
MSS	1,00	5,00	2,3333	,72448	,057	-,0473	4,7140
		1,00	,3810	,68457	1,000	-1,8686	2,6305
		2,00	,3333	,80999	1,000	-2,3283	2,9950
	2,00	3,00	,6667	,90560	1,000	-2,3092	3,6425
		4,00	-2,3333	,72448	,057	-4,7140	,0473
		5,00	1,0952	,51169	,492	-,5862	2,7767
	3,00	1,00	,4286	,59453	1,000	-1,5251	2,3822
		2,00	-1,9714(*)	,43419	,004	-3,3982	-,5447
		4,00	-,2381	,51169	1,000	-1,9195	1,4433
	4,00	1,00	-1,0952	,51169	,492	-2,7767	,5862
		2,00	-,6667	,67691	1,000	-2,8910	1,5577
		3,00	-3,0667(*)	,54152	,000	-4,8461	-1,2872
	5,00	1,00	-1,3333	,60544	,437	-3,3228	,6562
		2,00	-,4286	,59453	1,000	-2,3822	1,5251
		3,00	,6667	,67691	1,000	-1,5577	2,8910
CMS	1,00	4,00	-2,4000(*)	,62039	,015	-4,4386	-,3614
		5,00	-,6667	,67691	1,000	-2,8910	1,5577
		1,00	1,9714(*)	,43419	,004	,5447	3,3982
	2,00	2,00	3,0667(*)	,54152	,000	1,2872	4,8461
		3,00	2,4000(*)	,62039	,015	,3614	4,4386
		4,00	1,7333	,54152	,060	-,0461	3,5128
	3,00	1,00	,2381	,51169	1,000	-1,4433	1,9195
		2,00	1,3333	,60544	,437	-,6562	3,3228
		3,00	,6667	,67691	1,000	-1,5577	2,8910
	4,00	1,00	-1,7333	,54152	,060	-3,5128	,0461
		2,00	,0476	,82735	1,000	-2,6711	2,7663
		3,00	-,2857	,96129	1,000	-3,4446	2,8731
	5,00	4,00	,5143	,70203	1,000	-1,7926	2,8212
		5,00	,3810	,82735	1,000	-2,3377	3,0997
		1,00	-,0476	,82735	1,000	-2,7663	2,6711
RB	1,00	3,00	-,3333	1,09448	1,000	-3,9298	3,2632
		4,00	,4667	,87558	1,000	-2,4105	3,3439
		5,00	,3333	,97893	1,000	-2,8835	3,5501
	2,00	1,00	,2857	,96129	1,000	-2,8731	3,4446
		2,00	,3333	1,09448	1,000	-3,2632	3,9298
		3,00	,8000	1,00311	1,000	-2,4962	4,0962
	3,00	5,00	,6667	1,09448	1,000	-2,9298	4,2632
		1,00	-,5143	,70203	1,000	-2,8212	1,7926
		2,00	-,4667	,87558	1,000	-3,3439	2,4105
	4,00	3,00	-,8000	1,00311	1,000	-4,0962	2,4962
		5,00	-,1333	,87558	1,000	-3,0105	2,7439
		1,00	-,3810	,82735	1,000	-3,0997	2,3377
	5,00	2,00	-,3333	,97893	1,000	-3,5501	2,8835
		3,00	-,6667	1,09448	1,000	-4,2632	2,9298
		4,00	,1333	,87558	1,000	-2,7439	3,0105
	1,00	2,00	-,1429	,62549	1,000	-2,1982	1,9125
		3,00	-,1429	,72675	1,000	-2,5310	2,2453
		4,00	-2,3429(*)	,53074	,005	-4,0869	-,5988
	2,00	5,00	-1,8095	,62549	,112	-3,8649	,2458
		1,00	,1429	,62549	1,000	-1,9125	2,1982
		3,00	,0000	,82744	1,000	-2,7190	2,7190
	3,00	4,00	-2,2000(*)	,66195	,046	-4,3752	-,0248
		5,00	-1,6667	,74008	,397	-4,0986	,7653
		1,00	,1429	,72675	1,000	-2,2453	2,5310
	4,00	2,00	,0000	,82744	1,000	-2,7190	2,7190
		4,00	-2,2000	,75836	,110	-4,6920	,2920
		5,00	-1,6667	,82744	,623	-4,3857	1,0523
	5,00	1,00	2,3429(*)	,53074	,005	,5988	4,0869
		2,00	2,2000(*)	,66195	,046	,0248	4,3752
		3,00	2,2000	,75836	,110	-,2920	4,6920
	1,00	5,00	,5333	,66195	1,000	-1,6419	2,7085
		1,00	1,8095	,62549	,112	-,2458	3,8649
		2,00	1,6667	,74008	,397	-,7653	4,0986
	3,00	4,00	1,6667	,82744	,623	-1,0523	4,3857
		5,00	-,5333	,66195	1,000	-2,7085	1,6419

Tabela 22b: Continuação da tabela 22

Variável Dependente	(I) Cluster	(J) Cluster	Diferença de Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
						Menor Valor	Maior Valor
PM	1,00	2,00	,7143	,72583	1,000	-1,6708	3,0994
		3,00	,2143	,84334	1,000	-2,5570	2,9855
		4,00	1,7143	,61589	,139	-,3096	3,7381
		5,00	1,3810	,72583	,765	-1,0042	3,7661
		2,00	1,00	,72583	1,000	-3,0994	1,6708
	2,00	3,00	-,5000	,96019	1,000	-3,6552	2,6552
		4,00	1,0000	,76815	1,000	-1,5242	3,5242
		5,00	,6667	,85882	1,000	-2,1554	3,4888
		1,00	-,2143	,84334	1,000	-2,9855	2,5570
		2,00	,5000	,96019	1,000	-2,6552	3,6552
	3,00	4,00	1,5000	,88003	1,000	-1,3918	4,3918
		5,00	1,1667	,96019	1,000	-1,9885	4,3219
		1,00	-1,7143	,61589	,139	-3,7381	,3096
		2,00	-1,0000	,76815	1,000	-3,5242	1,5242
		3,00	-1,5000	,88003	1,000	-4,3918	1,3918
	4,00	5,00	-,3333	,76815	1,000	-2,8575	2,1908
		1,00	-1,3810	,72583	,765	-3,7661	1,0042
		2,00	-,6667	,85882	1,000	-3,4888	2,1554
		3,00	-1,1667	,96019	1,000	-4,3219	1,9885
		4,00	,3333	,76815	1,000	-2,1908	2,8575
SC	1,00	2,00	2,5714(*)	,42467	,000	1,1759	3,9669
		3,00	1,0714	,49343	,464	-,5500	2,6928
		4,00	1,3714(*)	,36035	,017	,1873	2,5555
		5,00	,2381	,42467	1,000	-1,1574	1,6336
		2,00	-2,5714(*)	,42467	,000	-3,9669	-1,1759
	2,00	3,00	-1,5000	,56179	,175	-3,3461	,3461
		4,00	-1,2000	,44943	,175	-2,6769	,2769
		5,00	-2,3333(*)	,50248	,003	-3,9845	-,6822
		1,00	-1,0714	,49343	,464	-2,6928	,5500
		2,00	1,5000	,56179	,175	-,3461	3,3461
	3,00	4,00	,3000	,51489	1,000	-1,3919	1,9919
		5,00	-,8333	,56179	1,000	-2,6794	1,0127
		1,00	-1,3714(*)	,36035	,017	-2,5555	-,1873
		2,00	1,2000	,44943	,175	-,2769	2,6769
		3,00	-,3000	,51489	1,000	-1,9919	1,3919
	4,00	5,00	-1,1333	,44943	,235	-2,6102	,3435
		1,00	-,2381	,42467	1,000	-1,6336	1,1574
		2,00	2,3333(*)	,50248	,003	,6822	3,9845
		3,00	,8333	,56179	1,000	-1,0127	2,6794
		4,00	1,1333	,44943	,235	-,3435	2,6102

Baseado nas médias observadas

* A diferença das médias é significativa no nível 0,5.

A tabela seguinte resume as variáveis de desempenho e a classificação correspondente por grupo estratégico.

Tabela 23: Classificação geral das variáveis de desempenho

Grupo	Enfoque	No Empresas	Classificação do Desempenho					
			Market Share	MS Seg.	Cresc. MS	Receita Bruta	Preço Médio	Sat Cliente
1	Liderança através Custo Total	6	1	1	5	1	1	4
2	Diferenciação	2	3	2	1	2	2	2
3	Enfoque em Custo	5	2	5	2	3	3	5
4	Enfoque em Diferenciação	4	5	3	3	5	5	1
5	<i>Stuck-in-the-Middle</i>	3	4	4	4	4	4	3

Observa-se que as empresas que optaram pela estratégia do grupo 1 (Liderança através do custo total) foram as que tiveram melhores resultados em

market share, *market share* segmentado, receita bruta e menor preço médio, porém este grupo teve o pior desempenho em Crescimento do *market share*. O grupo reúne as quatro maiores empresas do setor automobilístico brasileiro: Fiat, VW, Ford e GM, além da Renault e da Daimler-Chrysler. Esta composição explica o amplo domínio do *market share*, estando atrelada a ele a receita bruta, evidenciando a influência deste índice no resultado das empresas. Portanto, os indicadores revelam o domínio em praticamente todos os segmentos do mercado.

A Ford, a Fiat, a GM e a VW dividiam o mercado antes da década de noventa e posteriormente à abertura de mercado sofreram grande impacto e conseqüente queda na participação. Porém as empresas formadoras deste grupo estratégico ainda predominam com grande folga. Por outro lado, o grupo apresenta baixo crescimento; na verdade, a única empresa a ter crescimento em *market share* foi a Ford, constatando-se, pois, a baixa satisfação dos clientes com os produtos destas empresas quando comparados à de empresas de outros grupos estratégicos.

Também se destaca o menor preço médio, conseguido principalmente devido à participação do segmento de entrada com diversos modelos, além de oferecerem modelos que compõem segmentos intermediários do mercado, com exceção da Daimler-Chrysler.

O grupo 2 (Diferenciação), formado por Honda e Toyota, é o de maior crescimento de mercado, porém, ainda com discreta participação, não só por contar apenas com duas empresas, mas também pelo fato delas não participarem do segmento de entrada, o maior nicho da indústria automobilística, o de carros populares ou compactos. Sua participação se restringe aos segmentos *high price* e das minivans, no caso da Honda. A Toyota ainda participa do das picapes e SUV's. Ambas têm pouca diversificação da linha de produtos embora com grande satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos. Quanto ao preço médio e receita bruta,

só perderam para as do grupo 1, o que demonstra o bom desempenho das empresas que adotaram a estratégia de diferenciação.

Quanto às que formaram o grupo 3 (Enfoque em Custo), Mitsubishi, Peugeot, Citroen, Kia e Ssyangyoung, as duas últimas atuam de forma diferenciada do restante dos integrantes deste grupo estratégico, importando 100% dos produtos que ofertam no mercado brasileiro. Nos índices de receita bruta e preço médio obtiveram resultados medianos, condizentes com a proposta das empresas, já que só a Peugeot participa do segmento de entrada.

Os melhores resultados foram obtidos em *market share* e no crescimento do *market share*, ficando em segundo lugar nestas variáveis. O bom resultado do primeiro índice pode ser explicado devido a grande quantidade de empresas participantes, e basicamente nos resultados expressivos da Peugeot e Citroen neste quesito. Mas, sem exceção, todas as empresas estão conseguindo crescer no mercado, apesar do índice de insatisfação de clientes ser alto, devido à assistência técnica e à qualidade de alguns modelos.

O grupo 4 (Enfoque em diferenciação) foi formado pelas empresas BMW, Ferrari, Maserati e Porsche. Como já esperado, obtiveram o pior desempenho em *market share*, preço médio e receita bruta, apesar do maior preço médio, o *market share* reduzido comprometeu o resultado financeiro. O crescimento do *market share* foi bom, apontando para o crescimento do mercado de alta tecnologia e extremo luxo no país. Entretanto, no quesito satisfação dos clientes, obtiveram os melhores resultados, uma vez que produzem o objeto de desejo da grande maioria do público.

O último grupo (*Stuck-in-the-Middle*), formado por Audi, Nissan e Land Rover, apresentou os piores resultados, o que demonstra que a indefinição estratégica das empresas afetou profundamente seu o resultado. O melhor resultado foi na variável satisfação dos clientes, devido à fidelidade dos clientes da Audi e principalmente da Land Rover, e da alta qualidade produtiva

impressa nos modelos dessas empresas. No restante das variáveis, o resultado, como pode ser visto na tabela 23, foi ruim.