



Walter Pereira Formosinho Filho

**Posicionamento Estratégico e Percepção de Valor dos
Acionistas: Uma Aplicação na Indústria do Petróleo**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2009



Walter Pereira Formosinho Filho

**Posicionamento Estratégico e Percepção de Valor dos
Acionistas: Uma Aplicação na Indústria do Petróleo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovado pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

UFRJ

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 05 de Março de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

Walter Pereira Formosinho Filho

Graduou-se em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1988. Também pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro obteve o Mestrado em Engenharia Elétrica, com ênfase em sistemas, em 1993. Atualmente exerce a função de Gerente de Atendimento a Clientes na Petrobrás Distribuidora, empresa do Sistema Petrobrás, onde trabalha há 19 anos.

Ficha Catalográfica

Formosinho Filho, Walter Pereira

Posicionamento estratégico e percepção de valor dos acionistas: uma aplicação na indústria do petróleo / Walter Pereira Formosinho Filho ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2009.
177 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Tipologia de Chrisman. 3. Estratégias competitivas. 4. Q de Tobin. 5. Indústria de petróleo. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico esse trabalho para meus pais, Walter e Cybele, pela formação pessoal e profissional que me propiciaram.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a minha esposa, Darlene Formosinho, por seu apoio, paciência e compreensão ao longo do curso.

Ao Professor Jorge Ferreira da Silva por sua orientação e contribuição para o aperfeiçoamento de minha formação profissional.

Aos colegas de IAG Management e mestrado profissional, especialmente a Paulo Maisonnave e a André Portugal, cujo profissionalismo, disciplina e dedicação ao longo do curso me motivaram a seguir esta trajetória acadêmica.

A Alexandre Penna Rodriguez pela importante ajuda na obtenção dos dados utilizados nesta pesquisa.

Resumo

Formosinho Filho, Walter Pereira; Silva, Jorge Ferreira da (Orientador). **Posicionamento Estratégico e Percepção de Valor dos Acionistas: Uma Aplicação na Indústria do Petróleo.** Rio de Janeiro, 2009. 177 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O propósito desse estudo foi analisar a influência das estratégias competitivas implementadas por empresas de petróleo na percepção de valor dos seus acionistas. Para isso, foi adotada uma linha de investigação através da qual foi associado um conjunto de variáveis, mensuráveis através de dados contábeis, a posicionamentos estratégicos relevantes visando à identificação de grupos estratégicos na indústria petrolífera. Este trabalho adotou como base a tipologia de estratégias genéricas desenvolvida por Chrisman et al. na identificação dos grupos estratégicos. O conceito de percepção de valor dos acionistas aqui abordado foi retratado pelo Q de Tobin, razão entre o valor de mercado das empresas e o valor de reposição dos seus ativos. Foram adotados indicadores de desempenho amplamente utilizados nos estudos de finanças corporativas, tais como retorno sobre capital empregado, faturamento e lucro líquido. O método de análise utilizado constituiu-se numa revisão bibliográfica para identificação de variáveis estratégicas e de desempenho e do levantamento de uma base de dados obtida a partir de relatórios de atividades e demais informações relevantes publicadas por essas empresas. Uma vez selecionados, os dados de cada empresa foram submetidos a procedimentos estatísticos visando à identificação das estratégias competitivas adotadas. Basicamente, foram utilizados três métodos estatísticos: a análise de *cluster*, o teste de *Wilcoxon Sign* e o teste de *Kruskal-Wallis*, respectivamente, na identificação da composição dos grupos estratégicos, na verificação da coerência dos mesmos com as características apontadas pela tipologia adotada e na comparação do desempenho das empresas de cada grupo. Foram desenvolvidas análises anuais dos posicionamentos estratégicos das empresas, bem como análise de longo prazo considerando a formação de grupos estratégicos baseados no posicionamento mais freqüente das mesmas em todo o período estudado. Uma vez identificados os grupos estratégicos, foi verificado se a percepção do investidor foi afetada pelo posicionamento estratégico das empresas através da comparação dos valores do Q de Tobin dos diferentes grupos formados e na

observação das demais variáveis de desempenho. Os resultados obtidos sugerem que, em uma perspectiva de longo prazo, é possível afirmar que os acionistas percebem valor nas estratégias adotadas pelas empresas de petróleo, ao passo que, em uma base anual, não é possível confirmar, com confiabilidade estatística, esta mesma afirmação.

Palavras-chave

Tipologia de Chrisman, estratégias competitivas, Q de Tobin, indústria de petróleo.

Abstract

Formosinho Filho, Walter Pereira; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Strategic Positioning and Shareholder's Value Perception: An Oil Industry Approach.** Rio de Janeiro, 2009. 177 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this study was to analyze the influence of the competitive strategies implemented by oil companies in the value perception of their shareholders. For that, an investigation line was adopted where a group of variables, measurable through accounting data, was associated to important strategic positionings seeking to the identification of strategic groups in the oil industry. This work adopted the typology developed by Chrisman et al. in the identification of the strategic groups. The concept of value perception of the shareholders was portrayed by Q of Tobin, the reason between the market value of the companies and the replacement value of their assets. Perform indicators widespread used in the studies of corporate finances, such as return on employed capital, revenue and net profit, were adopted to complement Tobin's q analysis. The analysis method used was a bibliographical revision for identification of strategic variables and the prospection of a database obtained from reports of activities and other important information published by the companies. Basically, three statistical methods were used: cluster analysis, Wilcoxon Sign Test and Kruskal-Wallis Test, respectively, in the identification of the composition of the strategic groups, in the verification of the coherence of the same ones with expected characteristics for the adopted typology and in the comparison of companies's perform in each group. Annual analyses of the strategic positionings of the companies were developed, as well as long period analysis considering the formation of strategic groups based on the most frequent positioning in the whole studied period. Once identified the strategic groups, was verified if the investor's perception was affected by the strategic positioning of the companies through the comparison of the values of Q of Tobin of the different strategic groups and in the observation of the other performance variables. The obtained results suggest that, in a perspective of long period, it is possible to affirm that the shareholders notice

value in the strategies adopted by the oil companies, while, in an annual base, it is not possible to confirm, with statistical reliability, this same statement.

Keywords

Chrisman's typology, competitive strategies, Tobin's Q, oil industry.

Sumário

1. O Problema	23
1.1. Introdução	23
1.2. Objetivos	26
1.3. Delimitação do Estudo	27
1.4. Relevância do Estudo	28
2. Referencial Teórico	29
2.1. Relação entre Ambiente, Estratégia e Desempenho	29
2.2. Ambiente	31
2.3. Estratégia	37
2.3.1. Vantagem Competitiva	39
2.3.2. Método Competitivo	42
2.3.3. Grupo Estratégico	43
2.3.4. Tipologias de Estratégias Genéricas	45
2.4. Desempenho	61
3. Metodologia	68
3.1. Tipo de Pesquisa	68
3.2. População, Unidade de Análise e Amostra	69
3.3. Coleta de Dados	71
3.4. Tratamento dos Dados	83
3.5. Métodos Estatísticos	85
3.6. Limitações da Pesquisa	87

4. Resultados	90
4.1. Análise considerando a Tipologia de Chrisman	90
4.2. Análise considerando dimensões diferenciação por segmento e escopo	102
4.3. Análise considerando dimensão escopo	109
5. Conclusões	113
5.1. Discussão dos Resultados Obtidos	113
5.2. Sugestões de Novas Pesquisas	117
6. Referências	119
7. Anexos	122
7.1. Anexo 1 – Matriz de Centróides (Tipologia de Chrisman)	122
7.2. Anexo 2 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2000)	123
7.3. Anexo 3 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2001)	125
7.4. Anexo 4 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2002)	127
7.5. Anexo 5 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2003)	129
7.6. Anexo 6 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2004)	131
7.7. Anexo 7 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2005)	133
7.8. Anexo 8 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2006)	135
7.9. Anexo 9 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2007)	137
7.10. Anexo 10 - Análise de Cluster com Tipologia de Chrisman (2000-2007)	139
7.11. Anexo 11 – Matriz de Centróides c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento	141
7.12. Anexo 12 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2000)	142

7.13. Anexo 13 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2001)	144
7.14. Anexo 14 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2002)	146
7.15. Anexo 15 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2003)	148
7.16. Anexo 16 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2004)	150
7.17. Anexo 17 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2005)	152
7.18. Anexo 18 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2006)	154
7.19. Anexo 19 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (2007)	156
7.20. Anexo 20 - Análise de Cluster c/ Escopo e Diferenciação p/ Segmento (Cluster Dominante)	158
7.21. Anexo 21 - Análise de Cluster com Escopo (2000)	160
7.22. Anexo 22 - Análise de Cluster com Escopo (2001)	162
7.23. Anexo 23 - Análise de Cluster com Escopo (2002)	164
7.24. Anexo 24 - Análise de Cluster com Escopo (2003)	166
7.25. Anexo 25 - Análise de Cluster com Escopo (2004)	168
7.26. Anexo 26 - Análise de Cluster com Escopo (2005)	170
7.27. Anexo 27 - Análise de Cluster com Escopo (2006)	172
7.28. Anexo 28 - Análise de Cluster com Escopo (2007)	174
7.29. Anexo 29 - Análise de Cluster com Escopo (Cluster Dominante)	176

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Relação de empresas analisadas	71
Tabela 2 – Relação entre variáveis e classes das dimensões estratégias da tipologia de Crismam	82
Tabela 3 – Relação entre estratégias genérica e numeração dos <i>clusters</i>	91
Tabela 4 – Q de Tobin médio dos grupos estratégicos	92
Tabela 5 – ROCE médio dos grupos estratégicos	93
Tabela 6 – Receita Líquida média dos grupos estratégicos	93
Tabela 7 – Lucro Líquido médio dos grupos estratégicos	94
Tabela 8 – Movimentação das empresas entre grupos estratégicos	96
Tabela 9 – Grupos estratégicos formandos na análise de <i>cluster</i> (<i>cluster</i> dominante)	97
Tabela 10 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance (dominante)	99
Tabela 11 – Valores médios das variáveis de performance por <i>cluster</i> (<i>cluster</i> dominante)	100
Tabela 12 – Efeito da estabilidade estratégia na performance das empresas	101
Tabela 13 – Testes de significância estatísticas das diferenças de performance	101
Tabela 14 – Relação entre estratégias genérica e numeração dos <i>clusters</i>	102
Tabela 15 – Q de Tobin médio dos grupos estratégicos	103
Tabela 16 – ROCE médio dos grupos estratégicos	103
Tabela 17 – Receita Líquida média dos grupos estratégicos	104
Tabela 18 – Lucro Líquido médio dos grupos estratégicos	104
Tabela 19 – Movimentação das empresas entre grupos estratégicos	106
Tabela 20 – Grupos estratégicos formandos na análise de <i>cluster</i> (dominante)	107
Tabela 21 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance (dominante)	108

Tabela 22 – Valores médios das variáveis de performance por <i>cluster</i> (dominante)	108
Tabela 23 – Relação entre estratégias genéricas e numeração dos <i>clusters</i>	109
Tabela 24 – Q de Tobin médio dos grupos estratégicos	110
Tabela 25 – ROCE médio dos grupos estratégicos	110
Tabela 26 – Receita Líquida média dos grupos estratégicos	111
Tabela 27 – Lucro Líquido médio dos grupos estratégicos	111
Tabela 28 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance	112
Tabela 29 – Grupos estratégicos com diferenciação por segmento	122
Tabela 30 – Grupos estratégicos sem diferenciação por segmento	122
Tabela 31 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2000)	123
Tabela 32 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance (2000)	124
Tabela 33 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2000)	124
Tabela 34 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2000)	124
Tabela 35 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2001)	125
Tabela 36 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance (2001)	126
Tabela 37 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2001)	126
Tabela 38 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2001)	126
Tabela 39 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2002)	127
Tabela 40 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis de performance (2002)	128
Tabela 41 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2002)	128
Tabela 42 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação	

dos centróides (2002)	128
Tabela 43 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2003)	129
Tabela 44 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2003)	130
Tabela 45 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2003)	130
Tabela 46 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2003)	130
Tabela 47 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2004)	131
Tabela 48 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2004)	132
Tabela 49 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2004)	132
Tabela 50 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2004)	132
Tabela 51 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2005)	133
Tabela 52 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2005)	134
Tabela 53 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2005)	134
Tabela 54 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2005)	134
Tabela 55 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2006)	135
Tabela 56 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2006)	136
Tabela 57 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2006)	136
Tabela 58 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2006)	136
Tabela 59 – Grupos estratégicos formandos na análise de	

cluster (2007)	137
Tabela 60 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2007)	138
Tabela 61 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2007)	138
Tabela 62 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2007)	138
Tabela 63 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (cluster dominante)	139
Tabela 64 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (cluster dominante)	140
Tabela 65 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (cluster dominante)	140
Tabela 66 – Grupos estratégicos considerando as dimensões escopo e diferenciação por segmento	141
Tabela 67 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2000)	142
Tabela 68 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	142
Tabela 69 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	143
Tabela 70 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2000)	143
Tabela 71 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2000)	143
Tabela 72 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2000)	143
Tabela 73 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2001)	144
Tabela 74 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	144
Tabela 75 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	144
Tabela 76 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2001)	145
Tabela 77 – Valores médios das variáveis de performance por	

cluster (2001)	145
Tabela 78 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2001)	145
Tabela 79 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2002)	146
Tabela 80 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	146
Tabela 81 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	146
Tabela 82 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2002)	147
Tabela 83 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2002)	147
Tabela 84 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2002)	147
Tabela 85 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2003)	148
Tabela 86 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	148
Tabela 87 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	149
Tabela 88 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2003)	149
Tabela 89 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2003)	149
Tabela 90 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2003)	149
Tabela 91 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2004)	150
Tabela 92 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	150
Tabela 93 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	151
Tabela 94 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2004)	151
Tabela 95 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2004)	151

Tabela 96 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2004)	151
Tabela 97 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2005)	152
Tabela 98 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	152
Tabela 99 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	153
Tabela 100 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2005)	153
Tabela 101 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2005)	153
Tabela 102 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2005)	153
Tabela 103 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2006)	154
Tabela 104 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	154
Tabela 105 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	155
Tabela 106 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2006)	155
Tabela 107 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2006)	155
Tabela 108 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos centróides (2006)	155
Tabela 109 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2007)	156
Tabela 110 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	156
Tabela 111 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	157
Tabela 112 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2007)	157
Tabela 113 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2007)	157
Tabela 114 – Teste de Wilconxon (Sign Rank) de comparação dos	

centróides (2007)	157
Tabela 115 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (dominantes)	158
Tabela 116 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	158
Tabela 117 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	159
Tabela 118 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (cluster dominante)	159
Tabela 119 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (cluster dominante)	160
Tabela 120 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (2000)	160
Tabela 121 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	160
Tabela 122 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	161
Tabela 123 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (2000)	161
Tabela 124 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2000)	161
Tabela 125 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (2001)	162
Tabela 126 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	162
Tabela 127 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	163
Tabela 128 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (2001)	163
Tabela 129 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2001)	163
Tabela 130 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (2002)	164
Tabela 131 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	164
Tabela 132 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	165
Tabela 133 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de	

performance (2002)	165
Tabela 134 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2002)	165
Tabela 135 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2003)	166
Tabela 136 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	166
Tabela 137 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	167
Tabela 138 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (2003)	167
Tabela 139 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2003)	167
Tabela 140 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2004)	168
Tabela 141 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	168
Tabela 142 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	169
Tabela 143 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (2004)	169
Tabela 144 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2004)	169
Tabela 145 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2005)	170
Tabela 146 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	170
Tabela 147 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	171
Tabela 148 – Teste de Kruskal-Wallis para variáveis de performance (2005)	171
Tabela 149 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2005)	171
Tabela 150 – Grupos estratégicos formandos na análise de cluster (2006)	172
Tabela 151 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	172
Tabela 152 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de	

desempenho (MANOVA)	173
Tabela 153 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2006)	173
Tabela 154 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2006)	173
Tabela 155 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (2007)	174
Tabela 156 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	174
Tabela 157 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	175
Tabela 158 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (2007)	175
Tabela 159 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (2007)	175
Tabela 160 – Grupos estratégicos formados na análise de cluster (cluster dominante)	176
Tabela 161 – Comparação multivariada de médias (MANOVA)	176
Tabela 162 – Teste de igualdade de variâncias das variáveis de desempenho (MANOVA)	177
Tabela 163 – Teste de Kruskall-Wallis para variáveis de performance (cluster dominante)	177
Tabela 164 – Valores médios das variáveis de performance por cluster (cluster dominante)	177

Lista de Figuras

Figura 1 – Relação entre retorno e barreiras de entrada e saída	34
Figura 2 – Posicionamentos possíveis considerando vantagem competitiva e elasticidade ao preço	40
Figura 3 – Estratégias Genéricas de Porter	46
Figura 4 – Estratégias Genéricas de Mintzberg	54
Figura 5 – Estratégias Genéricas de Abell	56
Figura 6 – Estratégias Genéricas de Chrisman et al	60