

5

Apresentação e Análise dos Resultados

5.1

Análise da Normalidade das Variáveis

As distribuições das variáveis observáveis estão apresentadas no Anexo – Distribuições das Variáveis Observáveis, onde foram incluídas as estatísticas descritivas pertinentes a cada variável assim como um histograma sobreposto com uma curva normal.

No caso de dúvida quanto à normalidade das variáveis, deu-se preferência à manutenção do conjunto de variáveis inicialmente escolhidas, uma vez que os procedimentos estatísticos de análise que foram utilizados na pesquisa são considerados robustos em relação à eventual não normalidade da distribuição das populações (Johnson e Wichern, 1998). Com relação ao método de análise MANOVA, optou-se por seguir a tendência de pesquisas recentes que preferem considerá-la, por medida de precaução, como não robusta com relação à não normalidade das variáveis (Silva, 1997).

Nas tabelas 5.1 e 5.2, a seguir, apresentamos um resumo das estatísticas descritivas onde se pode constatar que, em geral, cada uma das distribuições apresenta média aproximadamente igual à mediana e baixo coeficiente de assimetria, que são bons indicadores de normalidade.

Tabela 5.1. Resumo das Estatísticas Descritivas das Variáveis Estratégicas.

		Statistics							
		ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EINTEGR	EAMPLIT	EABRANG	ESELECA
N	Valid	24	24	24	24	24	24	24	24
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		,5948	,8011	,2942	,3947	,4119	,5648	,5731	,5942
Median		,5785	,8053	,2239	,3461	,3784	,5556	,5837	,5833
Std. Deviation		,20133	,12969	,20588	,20949	,20918	,19908	,19492	,17298
Skewness		,087	-1,109	,933	1,595	1,040	-,185	-,224	,113
Std. Error of Skewness		,472	,472	,472	,472	,472	,472	,472	,472
Kurtosis		,401	2,784	-,039	2,550	1,435	,216	,643	1,076
Std. Error of Kurtosis		,918	,918	,918	,918	,918	,918	,918	,918
Percentiles									
25		,4922	,7545	,1116	,2622	,2369	,3611	,4453	,4718
50		,5785	,8053	,2239	,3461	,3784	,5556	,5837	,5833
75		,7108	,8679	,4652	,4607	,5088	,6667	,7006	,7015

Tabela 5.2. Resumo das Estatísticas Descritivas das Variáveis de Desempenho e Ambientais.

		Statistics				
		DCREVEN	DROS	DFLUXO	ACOMPRA	AFORNEC
N	Valid	24	24	24	24	24
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		,1961	,4469	,3642	,3124	,3569
Median		,1690	,4954	,3636	,3333	,3167
Std. Deviation		,27686	,32796	,18611	,21240	,19426
Skewness		1,280	-,165	1,718	1,396	,938
Std. Error of Skewness		,472	,472	,472	,472	,472
Kurtosis		2,620	-,345	4,955	2,971	,318
Std. Error of Kurtosis		,918	,918	,918	,918	,918
Percentiles	25	,0056	,2154	,2342	,1417	,2083
	50	,1690	,4954	,3636	,3333	,3167
	75	,2614	,6802	,4543	,3333	,5000

Também realizamos o teste de Kolmogorov-Smirnov e obtivemos um nível alto de significância para todas as variáveis. Isso demonstra adequação à curva normal, sendo um bom indicador de normalidade. As tabelas abaixo demonstram os resultados por variável.

Tabela 5.3. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis Estratégicas.

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EINTEGR	EAMPLIT	EABRANG	ESELECA
N		24	24	24	24	24	24	24	24
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,5948	,8011	,2942	,3947	,4119	,5648	,5731	,5942
	Std. Deviation	,20133	,12969	,20588	,20949	,20918	,19908	,19492	,17298
Most Extreme Differences	Absolute	,141	,148	,190	,206	,194	,190	,131	,152
	Positive	,116	,108	,190	,206	,194	,128	,131	,124
	Negative	-,141	-,148	-,158	-,124	-,097	-,190	-,094	-,152
Kolmogorov-Smirnov Z		,692	,725	,930	1,009	,950	,930	,642	,743
Asymp. Sig. (2-tailed)		,724	,670	,353	,261	,327	,353	,804	,639

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 5.4. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis de Desempenho.

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		DCREVEN	DROS	DFLUXO
N		24	24	24
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,1961	,4469	,3642
	Std. Deviation	,27686	,32796	,18611
Most Extreme Differences	Absolute	,224	,093	,151
	Positive	,224	,068	,151
	Negative	-,104	-,093	-,103
Kolmogorov-Smirnov Z		1,096	,454	,738
Asymp. Sig. (2-tailed)		,180	,986	,648

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 5.5. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis Ambientais.

		AFORNEC	ACOMPRA
N		24	24
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,3569	,3124
	Std. Deviation	,19426	,21240
Most Extreme Differences	Absolute	,173	,252
	Positive	,173	,252
	Negative	-,093	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z		,849	1,236
Asymp. Sig. (2-tailed)		,468	,094

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Por último, fizemos uma análise gráfica das curvas normais sobrepostas nos histogramas apresentados no Anexo. Visualmente é possível perceber o encaixe da normal nas distribuições. Vide Anexo - Distribuições das Variáveis Observáveis.

5.2

Análise das Correlações entre as Variáveis

Uma correlação é uma medida de quanto duas ou mais variáveis ou ordens de ranqueamento estão relacionadas. A análise da correlação entre as variáveis utilizadas na pesquisa foi feita através da matriz de coeficientes de correlação de Pearson (apresentada nas tabelas 5.6, 5.7 e 5.8). Esse coeficiente, que é uma medida de correlação linear, mede o grau de relação entre duas variáveis e é expressa por um número entre -1 e 1, onde o 1 corresponde a uma perfeita correlação positiva entre as variáveis e o -1 significa perfeita correlação negativa, sendo assim, quanto mais próximo de zero estiver o coeficiente de correlação de Pearson, menor será a correlação entre as variáveis. É importante lembrar, que a correlação entre variáveis não descreve uma relação de causalidade, em outras palavras, é incorreto supor, com base no coeficiente de Pearson, que o movimento de uma variável afeta o movimento da outra. Além do coeficiente de correlação de Pearson, também foram utilizados testes de hipótese bicaudal de correlação linear para verificar a correlação entre as variáveis.

Antes de calcular o coeficiente de correlação, foi feita uma análise nas distribuições para detecção de outliers, que podem causar resultados incorretos e

evidência de relação linear. A análise de outliers foi feita pela observação de boxplots gerados para cada uma das variáveis.

Tabela 5.6. Matriz de Correlação para as Variáveis Estratégicas.

		Correlations							
		ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EINTEGR	EAMPLIT	EABRANG	ESELECA
ECAPGIR	Pearson Correlation	1	,372	-,360	-,014	-,236	-,134	-,393	,381
	Sig. (2-tailed)	.	,074	,084	,949	,267	,533	,057	,066
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
ECUSTO	Pearson Correlation	,372	1	-,490*	-,253	-,447*	,176	-,483*	-,042
	Sig. (2-tailed)	,074	.	,015	,232	,028	,411	,017	,847
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
ELIDTEC	Pearson Correlation	-,360	-,490*	1	,579**	,216	,247	,695**	,176
	Sig. (2-tailed)	,084	,015	.	,003	,310	,244	,000	,412
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
EIDENTI	Pearson Correlation	-,014	-,253	,579**	1	,085	,221	,429*	,096
	Sig. (2-tailed)	,949	,232	,003	.	,692	,300	,036	,654
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
EINTEGR	Pearson Correlation	-,236	-,447*	,216	,085	1	-,404	,115	-,097
	Sig. (2-tailed)	,267	,028	,310	,692	.	,050	,593	,654
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
EAMPLIT	Pearson Correlation	-,134	,176	,247	,221	-,404	1	,152	,147
	Sig. (2-tailed)	,533	,411	,244	,300	,050	.	,477	,493
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
EABRANG	Pearson Correlation	-,393	-,483*	,695**	,429*	,115	,152	1	-,027
	Sig. (2-tailed)	,057	,017	,000	,036	,593	,477	.	,901
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
ESELECA	Pearson Correlation	,381	-,042	,176	,096	-,097	,147	-,027	1
	Sig. (2-tailed)	,066	,847	,412	,654	,654	,493	,901	.
	N	24	24	24	24	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De modo geral as variáveis apresentaram baixa correlação, no entanto podemos destacar alguns casos que merecem comentários. O primeiro vai para a correlação significativa apresentada entre Posição de Custo e Liderança Tecnológica / Inovação (-0,490). O índice apresenta uma correlação negativa apontando que as firmas com maior grau de inovação tem custos de produção menores. Esta afirmação pode ser interpretada de diversas formas, mas para nenhuma delas pode-se apresentar uma relação de causalidade. Pode-se especular que firmas que os investimentos de pesquisa e desenvolvimento estão descobrindo materiais mais baratos resultando em custos de produção menores.

Outra correlação significativa apresentada é entre Integração Vertical e Posição de Custo (-0,447). Esta correlação indica que as firmas que terceirizam seus processos tem custos de produção superiores. Isso faz todo sentido porque as firmas que terceirizam os processos lançam os custos como custos de produção enquanto as integradas lançam como custo fixo. Esta correlação não terá impacto

na análise porque a informação importante de desempenho está na ROS (Retorno sobre Vendas) que adota a lucratividade líquida da firma como índice e este se encontra em uma linha inferior do demonstrativo de resultado, que considera tanto os custos de produção quanto custo fixo.

Uma outra correlação significativa apresentada é entre a Abrangência de Atuação e a Posição de Custo (-0,483). A principal interpretação é a economia de escala. Quanto maior a abrangência de atuação, mais mercados e segmentos são atingidos gerando volumes maiores de venda e conseqüentemente maior produção. Isso gera economias de escala que reflete em custos inferiores.

As duas correlações mais significativas (nível de significância 0,01) foram entre Liderança Tecnológica / Inovação e Identificação de Marca (0,579) e Liderança Tecnológica / Inovação e Abrangência de Atuação (0,695). A primeira correlação parece indicar que as firmas que buscam maior diferenciação por marca também o fazem por diferenciação no produto, sinalizando que ambas as estratégias (marca e produto inovador) são importantes na competição. A segunda correlação, que é a mais significativa de todas, parece refletir o simples fato que as firmas com maior abrangência de atuação (que normalmente são as maiores em tamanho) também são as que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento.

Tabela 5.7. Matriz de Correlação para as Variáveis de Desempenho.

		Correlations		
		DCREVEN	DROS	DFLUXO
DCREVEN	Pearson Correlation	1	,361	-,193
	Sig. (2-tailed)	.	,083	,367
	N	24	24	24
DROS	Pearson Correlation	,361	1	,498*
	Sig. (2-tailed)	,083	.	,013
	N	24	24	24
DFLUXO	Pearson Correlation	-,193	,498*	1
	Sig. (2-tailed)	,367	,013	.
	N	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A matriz de correlação das variáveis de desempenho apresentou uma correlação significativa entre o Retorno sobre Vendas e a Geração de Fluxo de Caixa (0,498) o que parece razoável tendo em vista que são dois índices de análise

de performance financeira. Mas como não é uma correlação absoluta resolvemos manter ambas as variáveis.

Quanto as variáveis de ambiente, estas não apresentaram correlação significativa como se pode ver na tabela 5.8 abaixo.

Tabela 5.8. Matriz de Correlação para as Variáveis de Ambiente.

Correlations			
		ACOMPRA	AFORNEC
ACOMPRA	Pearson Correlation	1	,021
	Sig. (2-tailed)	.	,923
	N	24	24
AFORNEC	Pearson Correlation	,021	1
	Sig. (2-tailed)	,923	.
	N	24	24

5.3

Análise Fatorial Exploratória

A análise de fatores tem o objetivo de identificar variáveis implícitas, ou fatores, que expliquem um padrão de correlação dentro de um conjunto de variáveis observáveis. A análise de fatores é frequentemente usada na redução de dados através da identificação de um pequeno número de fatores que expliquem a grande parte da variância observada em um número muito maior de variáveis coletadas.

O método adotado para análise nesta pesquisa é o método dos componentes principais. O critério adotado para extração dos fatores foi o autovalor maior que 1. No caso das variáveis estratégicas, para que os fatores extraídos a partir delas sejam utilizados na análise, eles precisam necessariamente evidenciar a tipologia em teste (de Porter). Caso contrário, para não perder a capacidade explanatória da análise, serão mantidas as variáveis originais. A Tabela 5.9 a seguir apresenta a matriz de fatores gerados para as variáveis estratégicas, segundo o critério de autovalor maior que 1. Em seguida é apresentada a Tabela 5.10 com a carga das variáveis para cada fator gerado.

Tabela 5.9. Matriz de Fatores Gerados para as Variáveis Estratégicas.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,837	35,459	35,459	2,837	35,459	35,459
2	1,706	21,324	56,782	1,706	21,324	56,782
3	1,266	15,829	72,611	1,266	15,829	72,611
4	,736	9,202	81,813			
5	,559	6,990	88,803			
6	,389	4,860	93,662			
7	,298	3,721	97,384			
8	,209	2,616	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 5.10. Matriz de Carga das Variáveis Estratégicas para cada Fator Gerado.

	Component Matrix ^a		
	1	2	3
ECAPGIR	-,562	,311	,613
ECUSTO	-,731	,326	-,240
ELIDTEC	,873	,259	,081
EIDENTI	,607	,396	,195
EINTEGR	,402	-,661	,341
EAMPLIT	,141	,751	-,429
EABRANG	,821	,134	-,111
ESELECA	-,007	,509	,690

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Pode-se observar que os fatores não expressam com clareza a tipologia sob teste o que impede a separação de estratégias competitivas associadas a tipos estratégicos distintos. A princípio a decisão é de manter as variáveis originais, mas para reforçar a decisão, vamos extrair novamente fatores realizando algum tipo de rotação que traga um novo prisma de observação e force uma alocação diferente de cargas. As rotações realizadas foram a Quartimax e a Varimax, mas ambas não geraram fatores que pudessem substituir as variáveis originais. Na tabela 5.11 a seguir apresentamos a matriz de fatores gerada com rotação Varimax, que força uma carga maior em um número menor de variáveis e, complementarmente, uma carga menor em um maior número de variáveis por fator.

Tabela 5.11. Matriz de Fatores Gerada com Rotação Varimax.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
ECAPGIR	-,367	,067	,806
ECUSTO	-,601	,564	,133
ELIDTEC	,913	-,035	-,029
EIDENTI	,720	,079	,199
EINTEGR	,191	-,814	-,123
EAMPLIT	,339	,806	-,047
EABRANG	,805	-,025	-,238
ESELECA	,228	,058	,825

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

A análise das comunalidades do possível espaço reduzido, gerado pelos fatores acima, também contra indica a redução. Isso pode ser evidenciado pela perda de quase 45% da capacidade explicativa da variável Identificação da Marca (eidenti). A tabela 5.12 a seguir apresentar as comunalidades das variáveis estratégicas no espaço reduzido.

Tabela 5.12. Matriz de Comunalidades.

Communalities

	Initial	Extraction
ECAPGIR	1,000	,789
ECUSTO	1,000	,698
ELIDTEC	1,000	,835
EIDENTI	1,000	,564
EINTEGR	1,000	,715
EAMPLIT	1,000	,768
EABRANG	1,000	,705
ESELECA	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

No caso das variáveis de desempenho, iremos analisar a capacidade explicativa da variância pelo fator gerado. Como são somente três variáveis, a redução fica interessante se estas forem reduzidas para somente 1 fator. Caso este fator explique mais que 80% da variância, iremos utilizá-lo, caso contrário, manteremos as três variáveis iniciais de desempenho. A Tabela 5.13 a seguir

apresenta a matriz de fatores geradas para as variáveis de desempenho, segundo o critério de autovalor maior que 1. Em seguida, apresentamos a Tabela 5.14 com as cargas de cada variável de desempenho para os fatores gerados.

Tabela 5.13. Matriz de Fatores Gerados para as Variáveis de Desempenho.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,535	51,169	51,169	1,535	51,169	51,169	1,476	49,184	49,184
2	1,181	39,370	90,539	1,181	39,370	90,539	1,241	41,355	90,539
3	,284	9,461	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 5.14. Matriz de Carga das Variáveis de Desempenho para cada Fator Gerado

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
DCREVEN	,363	,895
DROS	,929	,127
DFLUXO	,735	-,603

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Como se pode observar foram gerados dois fatores. O primeiro, com maior capacidade explicativa, explica somente 51% da variância. Pelo critério definido não iremos adotar este fator. Para corroborar a decisão aplicamos o mesmo procedimento de rotação aplicado às variáveis estratégicas. Como podemos ver na tabela 5.15 abaixo a rotação não foi suficiente para atingir o critério e os fatores consequentemente descartados.

Tabela 5.15. Matriz de Fatores Gerada com Rotação Varimax.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
DCREVEN	-,036	,965
DROS	,795	,497
DFLUXO	,917	-,249

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Quanto às variáveis de ambiente, não há necessidade de análise de fatores por se tratarem somente de duas variáveis analisadas. Além disso, observamos anteriormente na matriz de correlação que a correlação entre estas duas variáveis é muito baixa.

5.4

Formação de Grupos Estratégicos

Conforme citado anteriormente no referencial teórico, um grupo estratégico é o grupo de firmas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Neste momento em que mapeamos e quantificamos as dimensões estratégicas para cada firma é possível agrupá-las por semelhança. O procedimento utilizado para fazer este agrupamento é o K-Means Cluster do SPSS que calcula a distância euclidiana de cada objeto da matriz de centróides definidos. Nesta pesquisa estamos fornecendo a matriz-alvo dos centróides dos clusters iniciais, que foi pré-fixada em função da tipologia em teste conforme a tabela 5.16 abaixo.

Tabela 5.16. Matriz Teórica dos Centróides em Função da Tipologia de Porter

Variável	Descrição	LCT (1)	DIF (2)	FC (3)	FD (4)	SP (5)
EABRANG	Abrangência de Atuação (Segmentação)	Q3	Q3	Q1	Q1	M
EAMPLIT	Amplitude da Oferta (Escopo)	Q3	Q3	Q1	Q1	M
EINTEGR	Integração Vertical	Q1	M	Q1	M	M
ESELECA	Seleção de Canal	Q3	Q1	Q3	Q1	M
ECAPGIR	Necessidade de Capital de Giro para Financiar a Operação	Q1	M	Q1	M	M
ELIDTEC	Liderança Tecnológica / Inovação	M	Q3	M	Q3	M
EIDMARC	Identificação de Marca	M	Q3	M	Q3	M
ECUSTO	Posição de Custo	Q1	M	Q1	M	M

Para cada dimensão estratégica é definido um centróide que é representado na matriz teórica por Q1 (Quartil Inferior – 25% da distribuição de frequências), M (Média) e Q3 (Quartil Superior – 75% da distribuição de frequências). Estas posições teóricas são posteriormente extraídas das tabelas de estatística descritiva das variáveis observáveis (Anexo – Distribuição das Variáveis Observáveis), gerando assim a matriz inicial dos centróides, apresentada a seguir na tabela 5.17.

Tabela 5.17. Matriz Inicial dos Centróides das Variáveis Estratégicas.

Initial Cluster Centers					
	Cluster				
	1	2	3	4	5
ECAPGIR	,49	,59	,49	,59	,59
ECUSTO	,75	,80	,75	,80	,80
ELIDTEC	,29	,47	,29	,47	,29
EIDENTI	,39	,46	,39	,46	,39
EINTEGR	,24	,41	,24	,41	,41
EAMPLIT	,67	,67	,36	,36	,56
EABRANG	,70	,70	,45	,45	,57
ESELECA	,70	,47	,70	,47	,59

Input from FILE Subcommand

Pelos valores é possível perceber que cada dimensão estratégica é enfatizada ou não dependendo do grupo estratégico em questão. As médias amostrais são utilizadas para expressar a indiferença do grupo estratégico com relação à dimensão estratégica específica. Portanto, o grupo das firmas sem posicionamento tem as médias como centróide para todas as dimensões estratégicas, o que caracteriza indiferença estratégica em relação à tipologia em teste.

A partir desta matriz inicial de centróides, o algoritmo de análise K-Means Cluster do SPSS convergiu em cinco iterações para a matriz final de centróides apresentados na tabela 5.18 a seguir.

Tabela 5.18. Matriz Final dos Centróides das Variáveis Estratégicas.

	Final Cluster Centers				
	Cluster				
	1	2	3	4	5
ECAPGIR	,41	,54	,82	,62	,63
ECUSTO	,81	,71	,87	,62	,84
ELIDTEC	,37	,60	,09	,63	,17
EIDENTI	,34	,72	,33	,63	,30
EINTEGR	,23	,48	,38	,72	,43
EAMPLIT	,69	,85	,41	,22	,54
EABRANG	,62	,69	,30	,86	,54
ESELECA	,60	,68	,85	,64	,49

A grande maioria das alterações ocorridas nos valores dos centroides dos clusters não correspondeu a uma modificação da posição relativa entre eles, em outras palavras, na maioria dos casos confirmou-se a matriz inicial. Grupos estratégicos que possuíam como informação inicial uma maior ou menor carga de uma determinada variável continuaram nessa posição em relação aos outros grupos. Dessa forma, podemos concluir que a matriz inicial representava adequadamente as opções estratégicas de cada grupo de firmas.

Para testar a igualdade entre as matrizes de centróides inicial e final, utilizamos o teste não-paramétrico com de Wilcoxon (*Wilcoxon Signed Ranks Test*) com duas amostras relacionadas. Os resultados são apresentados a seguir na Tabela 5.19.

Tabela 5.19. Teste não-paramétrico de Wilcoxon para avaliar a igualdade dos centróides iniciais e finais.

Test Statistics ^c		
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
ECAPGIRI - ECAPGIRF	-,135 ^a	,893
ECUSTOI - ECUSTOF	-,135 ^b	,893
ELIDTECI - ELIDTECF	-,135 ^a	,893
EIDENTII - EIDENTIF	-,405 ^a	,686
EINTEGRI - EINTEGRF	-1,753 ^a	,080
EAMPLITI - EAMPLITF	-,542 ^a	,588
EABRANGI - EABRANGF	-,674 ^b	,500
ESELECAI - ESELECAF	-1,219 ^a	,223

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Como pode ser observado na Tabela 5.19, os níveis de significância foram baixos, denotando uma falha em rejeitar a hipótese nula H_0 : As médias são iguais.

Analisando a compatibilidade da matriz final de centróides com a proposta teórica inicialmente formulada, podemos tecer os seguintes comentários:

- ECAPGIR: Conforme a proposta teórica. No grupo enfoque com diferenciação houve um aumento de 0,49 para 0,82. Isso é compatível com este grupo de firmas e as separa ainda mais das firmas que estão focando em custos e buscando uma redução na necessidade de capital de giro.
- ECUSTO: Conforme a proposta teórica. A principal alteração foi no grupo enfoque com liderança em custo que reduziu ainda mais a posição do centróide. Isso demonstra um enfoque ainda maior destas firmas na busca por posição de liderança em custos.
- ELIDTEC: Conforme a proposta teórica. O grupo diferenciação ampliou ainda mais a distância do centróide, ressaltando esta variável estratégica no grupo.

- EIDENTI: Conforme a proposta teórica. O grupo diferenciação ampliou ainda mais a distância do centróide, ressaltando esta variável estratégica no grupo.
- EINTEGR: Manteve a posição inicial. Sem maiores alterações, mantendo a proposta teórica inicial.
- EAMPLIT: Manteve a posição inicial. Sem maiores alterações, mantendo a proposta teórica inicial.
- EABRANG: No grupo enfoque com diferenciação houve uma mudança de 0,45 para 0,86 o que contraria a teoria. Teoricamente uma firma em um grupo de escopo estreito não deveria ter uma pontuação tão alta em amplitude de segmentos e mercados geográficos, quando comparada aos grupos de escopo amplo.
- ESELECA: Manteve a posição inicial. Sem maiores alterações, mantendo a proposta teórica inicial.

Os pontos acima destacados nos permitem concluir que é possível adotar a classificação inicialmente imaginada para os grupos estratégicos. Apesar de ser bastante difícil traçar o perfil das firmas de cada grupo, apresentamos na Tabela 5.20 um resumo da configuração dos cinco grupos estratégicos formados.

Tabela 5.20. Configuração dos 5 grupos estratégicos.

Grupo Estratégico	Número de Firmas	Principais Características do Grupo Estratégico
1	5	Grupo focado em custos com alta carga em amplitude de oferta e abrangência de atuação, o que caracteriza liderança em custos com escopo amplo.
2	3	Grupo focado em identificação da marca com alta carga em amplitude de oferta e abrangência de atuação, o que caracteriza diferenciação com escopo amplo (foco em mercados e segmentos).
3	3	Grupo focado em custos com baixa carga em abrangência de atuação e amplitude de oferta, o que caracteriza liderança em custos com escopo restrito.
4	2	Grupo focado em identificação da marca e inovação com baixa carga em amplitude de oferta, o que caracteriza diferenciação com escopo estreito (foco em linhas de produto).
5	11	Grupo com posicionamento mediano na maior parte das variáveis, o que caracteriza um grupo sem posicionamento definido (stuck-in-the-middle).

A Tabela 5.21 abaixo apresenta as distâncias entre os centróides finais de cada um dos grupos estratégicos. Os grupos 3 e 4 (Foco com Liderança em Custos e Foco com Diferenciação) apresentam o maior afastamento de seus centros (0,995), o que significa que esses dois grupos possuem a combinação de estratégias mais distintas entre si.

Tabela 5.21. Distâncias entre os centróides finais dos grupos estratégicos.

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5
1		,574	,713	,866	,413
2	,574		,949	,714	,736
3	,713	,949		,995	,500
4	,866	,714	,995		,818
5	,413	,736	,500	,818	

Após a Análise de Cluster K-means, foi realizado o Teste de Hipótese de Hotelling, apresentado na tabela 5.22 a seguir, para verificar se os centróides dos grupos estratégicos são estatisticamente diferentes entre si. Em outras palavras, foi testada a hipótese nula de igualdade dos 5 centróides do grupos estratégicos a um nível de significância de 5%.

Tabela 5.22. Teste de significância multivariável de Wilks para centróides das variáveis estratégicas.

Multivariate Tests ^c						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,994	257,186 ^a	8,000	12,000	,000
	Wilks' Lambda	,006	257,186 ^a	8,000	12,000	,000
	Hotelling's Trace	171,457	257,186 ^a	8,000	12,000	,000
	Roy's Largest Root	171,457	257,186 ^a	8,000	12,000	,000
QCL_1	Pillai's Trace	2,993	5,575	32,000	60,000	,000
	Wilks' Lambda	,002	6,618	32,000	45,849	,000
	Hotelling's Trace	19,372	6,357	32,000	42,000	,000
	Roy's Largest Root	8,613	16,149 ^b	8,000	15,000	,000

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept+QCL_1

A Tabela 5.22 mostra o resultado de diversos testes de hipóteses, sendo o Wilks' Lambda o considerado na pesquisa. O teste apresentou um nível de significância de 0 até a terceira casa decimal, permitindo assim a conclusão de que os centróides dos 5 grupos estratégicos formados são diferentes entre si.

Esta conclusão é reforçada pela ANOVA apresentada na tabela 5.23 a seguir, objetivando verificar se a variabilidade é devido às diferenças entre os centróides ou ao erro aleatório. Para tanto, é usada a distribuição F com hipótese nula H0: as médias são iguais (Sincich, 1996).

Tabela 5.23. Análise da Variância dos Grupos Estratégicos por Variável Estratégica.

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
ECAPGIR	,085	4	,031	19	2,723	,060
ECUSTO	,030	4	,014	19	2,154	,114
ELIDTEC	,204	4	,008	19	24,348	,000
EIDENTI	,136	4	,024	19	5,582	,004
EINTEGR	,094	4	,033	19	2,837	,053
EAMPLIT	,161	4	,014	19	11,360	,000
EABRANG	,114	4	,022	19	5,216	,005
ESELECA	,086	4	,018	19	4,742	,008

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Apesar das variáveis ECAPGIR, ECUSTO e EINTEGR apresentarem níveis de significância baixos, a análise continua validando o resultado. Isso porque a ANOVA analisa cada variável isoladamente, mas no conceito de centróide a análise é composta em um hiper-espaço multivariável.

5.5

Impacto do Ambiente Competitivo nos Grupos Estratégicos

Prosseguindo com a análise da indústria, passamos agora a analisar como incidem as forças competitivas em cada grupo estratégico. Pela teoria dos grupos estratégicos, apresentada anteriormente, as escolhas estratégicas diferentes impactam na forma como as forças competitivas agem no grupo estratégico. Segundo Porter (1980), o potencial de lucro das firmas em grupos estratégicos diferentes é com frequência diferente, abstraídas totalmente suas capacidades de implementação, porque as cinco forças competitivas gerais não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes. Isso acontece porque as escolhas das dimensões estratégicas mudam significativamente de um grupo para outro. Conseqüentemente muda a forma como as firmas de cada grupo enfrentam as cinco forças competitivas. Essa diferença entre os grupos também é a base para o

conceito de barreiras de mobilidade, que são barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro.

A tabela 5.24 a seguir apresenta as médias das variáveis ambientais, apresentada caso a caso no Anexo – Base de Dados da Indústria de Artigos Esportivos, por grupo estratégico.

Tabela 5.24. Médias das Variáveis Ambientais por Grupo Estratégico.

Descriptive Statistics				
	Cluster Number of Case	Mean	Std. Deviation	N
ACOMPRA	1	,2400	,08628	5
	2	,3444	,01925	3
	3	,4594	,45740	3
	4	,1000	,04714	2
	5	,3350	,19910	11
	Total	,3124	,21240	24
AFORNEC	1	,3600	,25100	5
	2	,4333	,34641	3
	3	,2500	,09280	3
	4	,4000	,14142	2
	5	,3559	,16826	11
	Total	,3569	,19426	24
ASUBTIT	1	1,0000	,00000	5
	2	1,0000	,00000	3
	3	1,0000	,00000	3
	4	1,0000	,00000	2
	5	1,0000	,00000	11
	Total	1,0000	,00000	24
ARIVALID	1	1,0000	,00000	5
	2	1,0000	,00000	3
	3	1,0000	,00000	3
	4	1,0000	,00000	2
	5	1,0000	,00000	11
	Total	1,0000	,00000	24

Pela teoria, a expectativa era que as forças incidissem de forma mais fraca nos grupos estratégicos, quando comparadas ao grupo de firmas sem posicionamento. Mas isso não aconteceu de forma geral. Isolando as duas variáveis ambientais que tiveram notas iguais para todos as firmas (ASUBTIT e ARIVALID), vamos analisar as duas variáveis que sofreram variação (ACOMPRA e AFORNEC).

- ACOMPRA: Somente os grupos de Liderança em Custos e Foco com Diferenciação apresentaram forças menores que o grupo sem posicionamento.
- AFORNEC: Somente o grupo de posicionamento Foco com Liderança em Custos apresentaram forças menores que o grupo sem posicionamento.

A qualidade desses resultados, no entanto, fica comprometida pelo teste de significância multivariável de Wilks' Lambda, apresentado na tabela 5.25 a seguir, com valor F de 0,669 e significância de 0,715, denotando falha em rejeitar a hipótese nula de centróides iguais para os grupos.

Tabela 5.25. Teste de Significância Multivariável de Hotelling para Centróides das Variáveis de Ambiente.

Multivariate Tests ^c						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,805	37,097 ^a	2,000	18,000	,000
	Wilks' Lambda	,195	37,097 ^a	2,000	18,000	,000
	Hotelling's Trace	4,122	37,097 ^a	2,000	18,000	,000
	Roy's Largest Root	4,122	37,097 ^a	2,000	18,000	,000
QCL_1	Pillai's Trace	,250	,678	8,000	38,000	,708
	Wilks' Lambda	,758	,669 ^a	8,000	36,000	,715
	Hotelling's Trace	,309	,657	8,000	34,000	,725
	Roy's Largest Root	,271	1,288 ^b	4,000	19,000	,310

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept+QCL_1

Portanto, nesta análise, não podemos concluir que as forças do ambiente impactam de formas diferentes nos grupos estratégicos. Porém, não podemos afirmar que as forças impactam de forma igual nos grupos. Os dados levantados na pesquisa se mostram insuficientes e não confiáveis para esta afirmação. Na seção final de conclusão e sugestão de pesquisas futuras, discutiremos mais possibilidades para a análise do impacto do ambiente nos grupos estratégicos. Por enquanto, mantemos o resultado como inconclusivo neste ponto.

5.6

Análise do Desempenho nos Grupos Estratégicos

Uma vez definidos os cinco grupos no espaço estratégico pelo procedimento de análise de Cluster K-means e comprovada a diferença entre seus centros pelo Teste de Hipótese de Hotelling, aplicou-se o procedimento de MANOVA para o espaço desempenho. Com isso procurou-se testar se havia diferença significativa entre as médias das quatro variáveis de desempenho para os 5 grupos estratégicos formados. A Tabela 5.26 a seguir apresenta o resultado.

Tabela 5.26. Médias das Variáveis de Desempenho por Grupo Estratégico.

Descriptive Statistics				
	Cluster Number of Case	Mean	Std. Deviation	N
DCREVEN	1	,4544	,34123	5
	2	,2609	,03865	3
	3	,1828	,54381	3
	4	,1352	,03353	2
	5	,0756	,13711	11
	Total	,1961	,27686	24
DROS	1	,5655	,25822	5
	2	,5220	,22295	3
	3	,5802	,28972	3
	4	,4089	,63461	2
	5	,3431	,35711	11
	Total	,4469	,32796	24
DFLUXO	1	,2903	,12615	5
	2	,3810	,08720	3
	3	,3154	,06652	3
	4	,3480	,17069	2
	5	,4095	,24928	11
	Total	,3642	,18611	24

Analisando a variável crescimento de vendas, o melhor desempenho (0,4544) foi para o Grupo Liderança em Custos. O pior desempenho (0,0756) foi para o Grupo Sem Posicionamento.

Para a variável Retorno sobre Vendas, o melhor desempenho (0,5802) foi para o Grupo posicionado como Foco com Liderança em Custos. O pior desempenho (0,3431) foi novamente para o Grupo Sem Posicionamento.

Na terceira variável de desempenho referente à Geração de Fluxo de Caixa, a teoria não se confirmou e o grupo Sem Posicionamento ficou com o melhor desempenho (0,4095). O pior desempenho ficou para o Grupo Liderança em Custos (0,2903).

Para confirmar se as médias dos desempenhos de cada grupo estratégico eram estatisticamente diferentes, também foi utilizado o Teste de Hipótese Wilks' Lambda. A Tabela 5.27 apresenta o resultado do teste utilizando um nível de significância de 5%.

Tabela 5.27. Teste de Significância Multivariável de Hotelling para Centróides das Variáveis de Desempenho.

Multivariate Tests ^c						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,790	21,314 ^a	3,000	17,000	,000
	Wilks' Lambda	,210	21,314 ^a	3,000	17,000	,000
	Hotelling's Trace	3,761	21,314 ^a	3,000	17,000	,000
	Roy's Largest Root	3,761	21,314 ^a	3,000	17,000	,000
QCL_1	Pillai's Trace	,480	,905	12,000	57,000	,547
	Wilks' Lambda	,559	,928	12,000	45,269	,528
	Hotelling's Trace	,720	,940	12,000	47,000	,516
	Roy's Largest Root	,608	2,888 ^b	4,000	19,000	,050

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept+QCL_1

O teste apresentou um nível de significância de 0,528, o que não nos permite concluir que as médias de desempenho medidas em função das 3 variáveis apresentadas são diferentes entre si para os 5 grupos estratégicos.

Portanto, apesar de haver uma diferença nos desempenhos dos grupos estratégicos e na sua maioria de acordo com a teoria, estas diferenças não são significativas estatisticamente. Na seção “Conclusão e Sugestões de Pesquisa” iremos discutir a idéia de testar o mesmo modelo com outras variáveis de desempenho. Também discutiremos a hipótese de utilizar dados de desempenho para os anos posteriores (2004 e 2005) tendo em vista que as estratégias podem levar algum tempo para produzir resultados. Talvez estes resultados sejam refletidos somente nos anos seguintes.

5.7

Interpretação dos Resultados com Base na Teoria de Porter

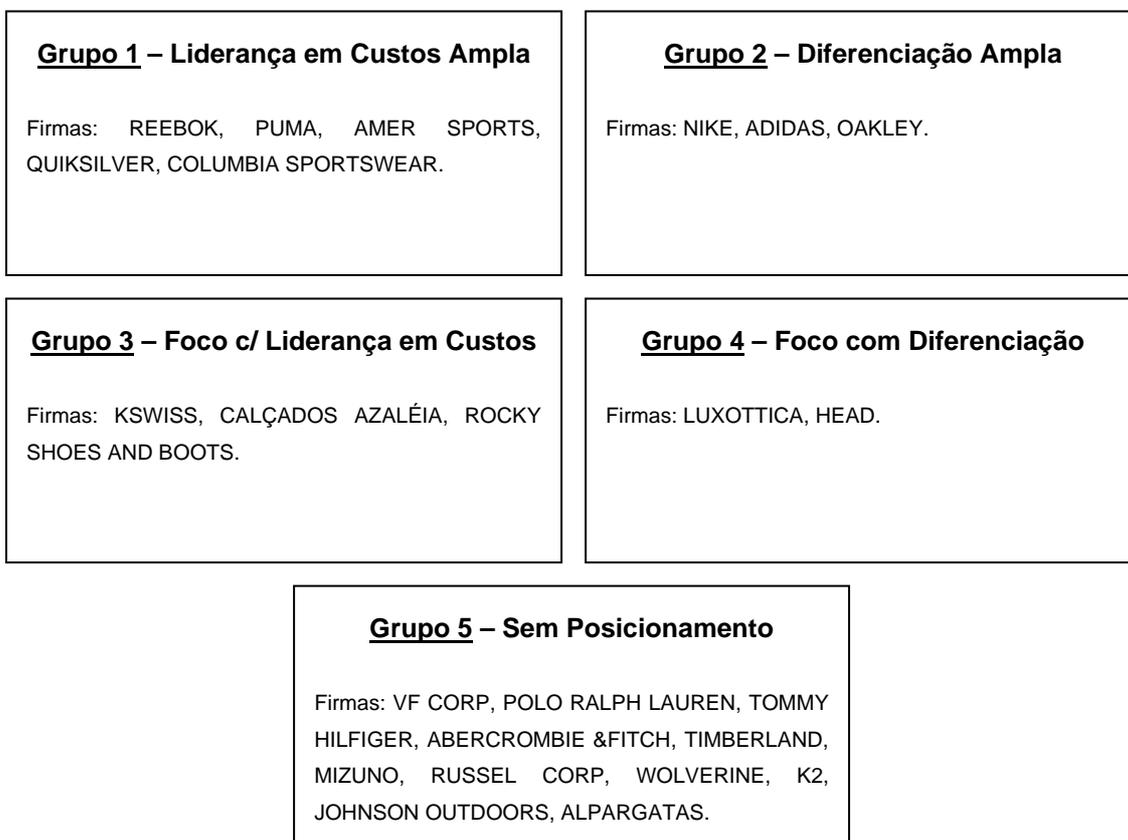
Essa seção se destina a analisar os resultados apresentados nas seções, 5.4. Formação dos Grupos Estratégicos e 5.6. Análise do Desempenho dos Grupos Estratégicos, com base na teoria de Porter, bem como em informações da indústria de artigos esportivos.

5.7.1

Análise da Formação dos Grupos Estratégicos

A Figura 5.1 apresenta as firmas que formam cada grupo estratégico e resume a configuração dos grupos segundo a teoria de Porter, conforme apresentado na seção 5.4.

Figura 5.1. Configuração dos Grupos Estratégicos com base na Tipologia de Porter.



Grupo 1 – Liderança em Custos:

O Grupo 1, identificado na tipologia de Porter como Liderança em Custos, é formado por 5 firmas da amostra (Tabela 5.28). As principais características deste grupo são baixas cargas nas variáveis ECUSTO e EINTEGR e altas cargas nas variáveis EAMPLIT, EABRANG e ESELECA. Isso significa que são firmas com posição vantajosa em custos, alta amplitude de oferta, alta abrangência de atuação e comercialização em muitos canais de vendas. Cabe ressaltar que a variável ECUSTO tem cargas médias altas. Então, apesar das cargas parecerem altas, elas refletem uma posição de custos menores em relação às outras firmas da amostra.

Tabela 5.28. Firmas do Grupo Estratégico 1.

Firmas Grupo 1	ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EAMPLIT	EINTEGR	EABRANG	ESELECA
Reebok	0,67	0,85	0,39	0,36	0,78	0,24	0,62	0,80
Puma	0,20	0,95	0,40	0,22	0,56	0,22	0,70	0,47
Amer Sports	0,19	0,70	0,49	0,32	0,67	0,34	0,71	0,63
Quiksilver	0,52	0,80	0,35	0,36	0,78	0,12	0,56	0,46
Columbia Sportswear	0,47	0,73	0,20	0,44	0,67	0,22	0,52	0,67

É interessante perceber que nesta indústria as firmas com as melhores posições de custo também têm baixa carga de integração vertical. Isso acontece devido a forte tendência de outsourcing da produção em países no Extremo Oriente e sul do Pacífico.

Grupo 2 – Diferenciação:

O Grupo 2, identificado na tipologia de Porter como Diferenciação, é formado por 3 firmas da amostra (Tabela 5.29). As principais características deste grupo são altas cargas nas variáveis EIDENTI, EAMPLIT e EABRANG. Isso demonstra altos investimentos em propaganda e escopo de atuação amplo, tanto em relação à linha de produtos, segmentação (diversos mercados geográficos).

Tabela 5.29. Firmas do Grupo Estratégico 2.

Firmas Grupo 2	ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EAMPLIT	EINTEGR	EABRANG	ESELECA
Adidas-Salomon	0,49	0,76	0,49	1,00	0,78	0,38	0,69	0,50
Nike	0,55	0,80	0,76	0,87	1,00	0,42	0,72	0,71
Oakley	0,57	0,58	0,54	0,30	0,78	0,65	0,67	0,83

Tanto a Nike quanto a Adidas são duas firmas que investem pesadamente em propaganda, patrocínio de atletas e times. Também comercializam seus produtos em todas as partes do mundo e são donas de diversas marcas, além da marca principal. A Nike, por exemplo, é dona da Converse que fabrica os tênis All-Star, e a Adidas é dona da Salomon, que fabrica artigos outdoor. Ambas têm extensas linhas de produtos que vão desde calçados, vestuário e acessórios até óculos, relógios e equipamentos para esporte. Pelo senso comum se encaixam perfeitamente neste grupo. A Oakley também investe bastante na sua marca, mas poderia ser questionada por ser focada em óculos. No entanto isso vem mudando e a Oakley está se reposicionando através de uma forte expansão na sua linha de produtos. É isso que o posicionamento está refletindo. Devido a forte concorrência da gigante fabricante de óculos Luxottica, a Oakley tem sido pressionada a diversificar. Hoje em dia ela fabrica calçados, vestuário e acessórios, além da sua tradicional linha de óculos.

Grupo 3 – Foco com Liderança em Custos:

O Grupo 3, identificado na tipologia de Porter como Foco com Liderança em Custos, é formado por 3 firmas da amostra (Tabela 5.30). As principais características deste grupo são alta carga na variável ECUSTO e baixas cargas nas variáveis EAMPLIT e EABRANG. Isso demonstra uma posição de custo, mas em contrapartida um foco na amplitude da linha de produtos, assim como restrição na segmentação geográfica.

Tabela 5.30. Firmas do Grupo Estratégico 3.

Firmas Grupo 3	ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EAMPLIT	EINTEGR	EABRANG	ESELECA
Kswiss	0,98	0,76	0,09	0,51	0,33	0,11	0,42	0,83
Calçados Azaléia	0,47	0,86	0,09	0,34	0,33	0,59	0,32	0,71
Rocky Shoes and Boots	1,00	1,00	0,09	0,15	0,56	0,43	0,16	1,00

A Kswiss reflete bem este grupo a partir do momento em que sua linha de produtos é bem restrita e sua atuação somente no mercado norte-americano. O mesmo acontece com a Rocky Shoes and Boots, que só fabrica calçados e praticamente só vende no mercado norte-americano. A Calçados Azaléia tem uma linha um pouco mais ampla, porém sua restrita atuação internacional (em relação

ao padrão das outras firmas) a posiciona como uma liderança de custos com foco. Esta posição tende a mudar tendo em vista que a Calçados Azaléia vem progressivamente aumentando sua participação no mercado externo, especialmente com a marca Dijean. Porém as marcas de esporte Rainha e Topper ainda não podem ser consideradas marcas globais de esporte.

Grupo 4 – Foco com Diferenciação:

O Grupo 4, identificado na tipologia de Porter como Foco com Diferenciação, é formado por 2 firmas da amostra (Tabela 5.31). As principais características deste grupo são alta carga na variável EIDENTI e deveriam ser baixas cargas nas variáveis EAMPLIT e EABRANG. Isso representaria uma posição de forte diferenciação de marca, mas, em contrapartida, um foco na amplitude da linha de produtos assim como restrição na segmentação geográfica.

Tabela 5.31. Firmas do Grupo Estratégico 4.

Firmas Grupo 4	ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EAMPLIT	EINTEGR	EABRANG	ESELECA
Luxottica	0,37	0,41	0,74	0,55	0,11	1,00	1,00	0,68
Head	0,88	0,82	0,52	0,70	0,33	0,43	0,73	0,60

Entretanto isso não acontece com clareza, especialmente no caso da Luxottica que apresenta a variável EIDENTI não muito forte e apresenta a variável EABRANG extremamente carregada, demonstrando pouca segmentação geográfica. Isso é verdadeiro, tendo em vista que a Luxottica é a maior fabricante de marcas óculos do mundo, comercializa seu produto em todos os continentes e tem diversas marcas atingindo públicos dos mais diversos. Porém, o que puxou a Luxottica para este grupo foi a variável de Amplitude de Linhas de Produto que tem a menor carga de todas as firmas da amostra. Isso acontece porque a Luxottica só fabrica um tipo de produto: óculos. Não há como comparar a Luxottica a uma Nike ou Reebok que participam de grupos com escopo amplo

Grupo 5 – Sem Posicionamento

O grupo estratégico 5, classificado segundo a tipologia proposta por Porter como Sem Posicionamento (Stuck-in-the-Middle) é formado por 11 firmas da amostra (ver Tabela 5.32).

Tabela 5.32. Firmas do Grupo Estratégico 5.

Firmas Grupo 5	ECAPGIR	ECUSTO	ELIDTEC	EIDENTI	EAMPLIT	EINTEGR	EABRANG	ESELECA
VF Corporation	0,52	0,88	0,17	0,37	0,67	0,53	0,88	0,47
Polo Ralph Lauren	0,58	0,69	0,12	0,30	0,67	0,37	0,70	0,57
Tommy Hilfiger	0,68	0,76	0,12	0,19	0,56	0,23	0,52	0,44
Abercrombie and Fitch	0,49	0,80	0,11	0,17	0,33	0,76	0,18	0,17
Timberland	0,52	0,75	0,21	0,21	0,44	0,34	0,49	0,50
Mizuno	0,62	0,84	0,24	0,37	0,56	0,44	0,54	0,50
Russel Corporation	0,72	0,99	0,10	0,29	0,56	0,37	0,43	0,67
Wolverine	0,78	0,87	0,20	0,32	0,33	0,34	0,61	0,45
K2	0,78	0,97	0,31	0,25	0,67	0,23	0,59	0,60
Johnson Outdoors	0,62	0,81	0,24	0,40	0,56	0,43	0,57	0,52
Alpargatas	0,60	0,84	0,09	0,47	0,56	0,68	0,43	0,48

De forma geral, o grupo 5 parece não apresentar homogeneidade entre as firmas que o compõem em nenhuma das 8 variáveis. As firmas pertencentes a esse grupo demonstram uma fraca atuação na maioria das estratégias representadas pelas variáveis. Apresentam alta carga na variável de ECUSTO indicando desvantagem em custos, baixas cargas nas variáveis que refletem investimentos em Inovação e Marca. Também apresentam posicionamento mediano na maioria das variáveis que definem o escopo de atuação, não sendo nem amplo e nem estreito, em relação aos concorrentes.

Olhando para as firmas fica muito complicado identificá-las como sem posicionamento. Tratam-se de marcas extremamente fortes e conhecidas pelo público, como a Timberland, a Russel, Mizuno, Polo Ralph Lauren e Tommy Hilfiger.

Talvez, se a amostra fosse maior, estas firmas não ficariam todas posicionadas desta forma. No entanto, como o estudo é comparativo, algumas precisam estar mais bem posicionadas do que as outras. Isso não significa que elas não tenham uma estratégia e façam investimentos estratégicos. No entanto, estes investimentos não parecem consistentes entre si.

Como conclusão, podemos dizer que as firmas pertencentes ao grupo estratégico 5 não possuem uma estratégia consistente que as proteja contra as forças competitivas, sendo assim classificadas como Sem Posicionamento.

5.7.2

Comparação dos Desempenhos dos Grupos Estratégicos

As Figuras 5.2 a 5.4 apresentam uma visualização gráfica dos desempenhos dos cinco grupos estratégicos para cada uma das variáveis de desempenho.

Figura 5.2. Crescimento de Vendas Médio dos Grupos Estratégicos.

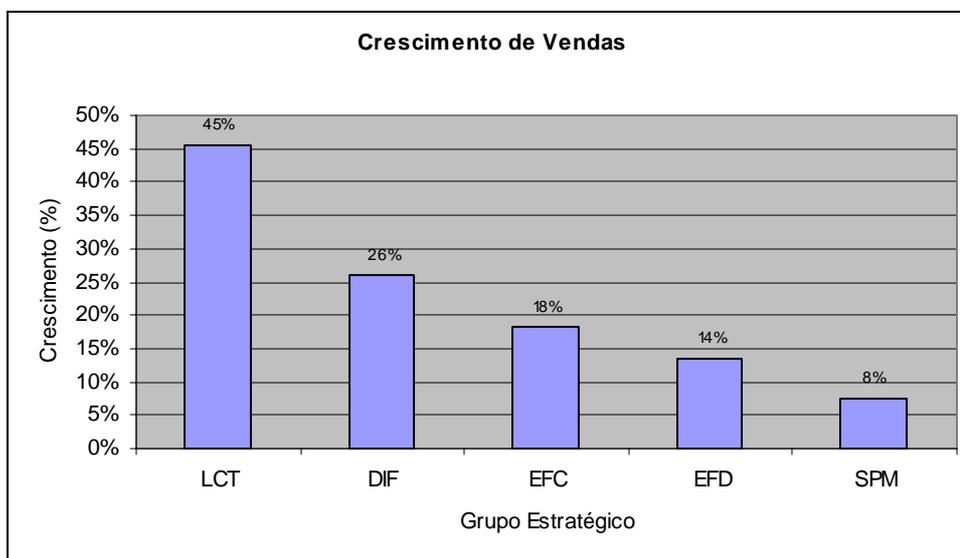
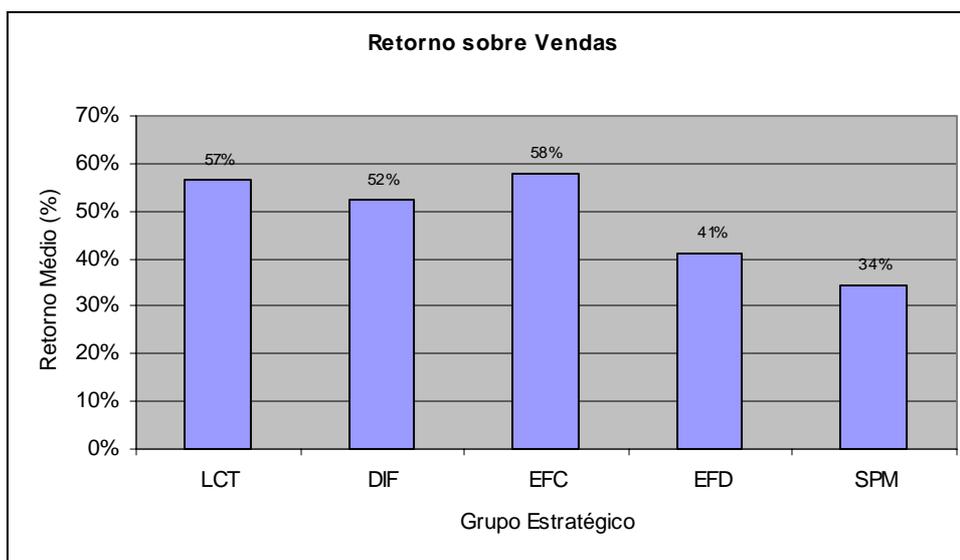
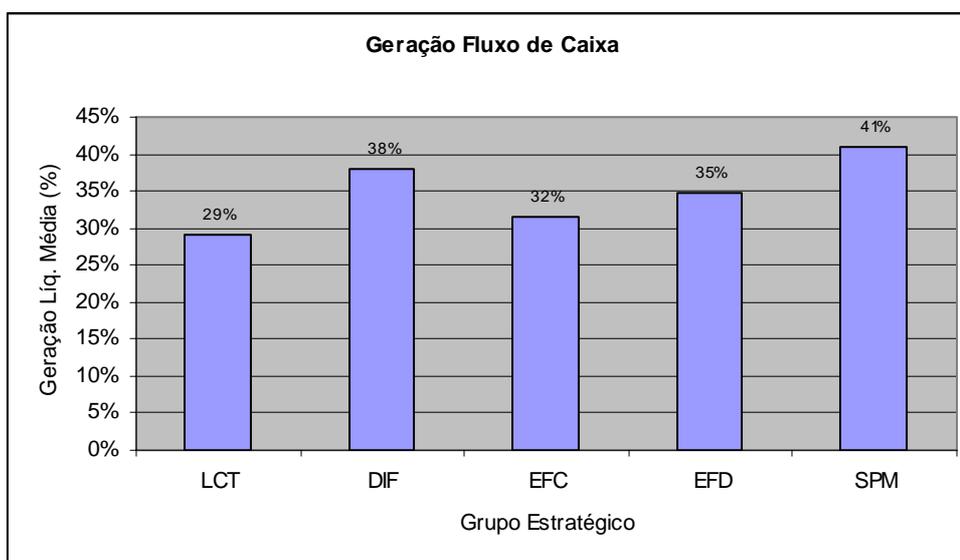


Figura 5.3. Retorno sobre Vendas Médias dos Grupos Estratégicos.**Figura 5.4.** Geração Média de Fluxo de Caixa Operacional dos Grupos Estratégicos.

Na primeira variável de desempenho (crescimento de vendas) foi confirmada a Teoria de Porter que as firmas que adotam uma das estratégias genéricas atingem desempenho superior. Neste caso, as firmas que escolheram a estratégia de Liderança em Custo atingiram o maior desempenho, enquanto as firmas sem posicionamento, o menor desempenho. O mesmo aconteceu na segunda variável de desempenho (retorno sobre vendas), onde os grupos com foco

em custo (com escopo amplo e estreito) tiveram os maiores desempenhos. Mais uma vez, o grupo sem posicionamento ficou com o pior desempenho.

Já na terceira variável de desempenho (geração líquida de Fluxo de Caixa) a teoria não foi confirmada, tendo em vista que o grupo sem posicionamento teve o melhor desempenho. As duas possíveis explicações para este resultado são um erro na teoria, ou um erro na escolha da variável de desempenho. Para o erro na Teoria, não existe muito como explorar. Somente aceitar a refutação e testar novas tipologias. Para o erro na escolha da variável, podemos discursar um pouco mais. Sem dúvida, dentre as três variáveis, a que melhor reflete o desempenho das firmas é a primeira, que demonstra o crescimento de vendas. O suporte para este argumento é que a herança original desta indústria é a comercialização. Apesar de toda sofisticação que existe para competir como, por exemplo, a otimização da cadeia de suprimento, serviço pós-venda, pesquisa e desenvolvimento, o objetivo maior é vender. Portanto, o crescimento em vendas reflete claramente este objetivo. A validade da variável de desempenho baseada na geração líquida de fluxo de caixa pode ser questionada a partir do momento em que existe uma série de deduções que são feitas na geração bruta do fluxo de caixa das operações para chegar na geração líquida. Entre elas está a realização dos gastos de propaganda, custos de capital e custos com aquisições. Isso tudo reduz o valor do fluxo de caixa líquido, mas não são necessariamente atividades que pioram o desempenho da firma. Uma hipótese seria utilizar não o fluxo líquido, mas sim o bruto. Isso não funcionaria porque o Fluxo de Caixa Bruto gerado pelas atividades operacionais é praticamente o valor da vendas líquidas. Este valor tem alta correlação com o crescimento de vendas e não teria nenhum poder explicativo extra sobre o desempenho das firmas. Por esta razão, podemos argumentar que esta variável de desempenho poderia ser descartada do modelo.