

## 6

### Conclusão e Sugestões de Pesquisa

#### 6.1

##### Discussão dos Resultados Obtidos

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar, na indústria de artigos esportivos, de que maneira as estratégias escolhidas pelas firmas durante o período compreendido entre 2001 e 2003 influenciaram seus posicionamentos e, conseqüentemente, impactaram seus desempenhos.

Para tanto, foram utilizadas informações a respeito de 24 firmas do setor, formando assim uma base de dados. Essa base de dados contém informações sobre o comportamento estratégico das empresas (considerando oito variáveis de estratégias perseguidas pelas firmas), informações sobre as forças do ambiente que impactam nas firmas (através de quatro variáveis ambientais), bem como os resultados obtidos por elas (medidos através de três variáveis de desempenho).

Foram utilizados procedimentos estatísticos para testar a qualidade dos dados coletados e para classificar a amostra em cinco clusters (identificados como grupos estratégicos), conforme a tipologia proposta por Porter. Em seguida foram feitos testes multivariados para confirmar a diferença entre os grupos, para testar se os grupos sentem o ambiente de forma diferente e para testar se os desempenhos dos grupos são diferentes.

Com relação à tipologia proposta por Porter, os resultados obtidos permitem concluir que o modelo se mostrou, sob os aspectos descritivo e explicativo, adequado à análise da indústria em questão. O procedimento de análise de clusters forneceu subsídios para o mapeamento das estratégias competitivas relevantes para a indústria, além de gerar grupos estratégicos coerentes com a realidade do mercado, se identificando com as posturas competitivas das firmas que os compõem.

O modelo demonstrou poder de explicação ao relacionar a pertinência a um determinado grupo estratégico com o desempenho das firmas na indústria.

Conforme citado anteriormente, a Teoria de Porter também descreve que as firmas que adotam uma das estratégias genéricas atingem desempenho superior às firmas que ficam sem um posicionamento. Esta afirmação foi confirmada em duas das três variáveis de desempenho. Apesar de não ter sido confirmada em uma terceira variável, discutimos este resultado e questionamos a validade desta variável como explicativa de um desempenho superior. Portanto, excluindo esta terceira variável de desempenho, podemos afirmar que nesta pesquisa, as firmas classificadas como Sem Posicionamento (Stuck-in-the-middle), realmente obtiveram o pior desempenho médio entre os 5 grupos estratégicos formados. Uma outra questão que ficou aberta foi quanto à significância das diferenças estatísticas de desempenho entre os grupos. Talvez esta diferença estatística não tenha sido significativa devido ao período adotado para coleta dos dados. Este período foi o mesmo de coleta das variáveis estratégicas. Como as estratégias implantadas demandam tempo até apresentarem resultados, mostra-se interessante expandir o período de coleta das variáveis de desempenho para além das variáveis estratégicas (p.ex: incluir os dados de desempenho dos anos de 2004 e 2005).

## 6.2

### **Sugestão de Novas Pesquisas**

Uma primeira sugestão para pesquisa futura é aumentar o período de análise para testar a tipologia. Um período superior a três anos pode suportar com mais consistência as variáveis estudadas, especialmente com relação ao desempenho.

Também sugerimos que a amostra seja aumentada para enriquecer a formação dos grupos estratégicos e a diversidade das dimensões estudadas. O grande impeditivo é claro, é a disponibilidade de dados. Porém, existe de imediato algumas outras firmas de capital aberto que poderiam ser inseridas na amostra, como a Stride Rite Corp, a Gap e a Dilly (fabricante da Nike, Puma e Merrell no Brasil e da marca Try-On de Tênis). Ambas são identificadas no Datamonitor como concorrentes participantes da indústria de artigos esportivos. Apesar de o senso comum as classificar como atuando no segmento de vestuário casual, elas competem por segmentos de mercado similares aos das firmas presentes na

indústria de artigos esportivos e a qualquer momento podem expandir suas linhas para produtos mais esportivos.

Uma outra sugestão válida é utilizar novas técnicas para coletar as variáveis de ambiente. Talvez utilizar dados primários para descrever a forma como as firmas sentem o ambiente, traria um resultado mais rico. Isso poderia ser conseguido através de questionários ministrados diretamente nas firmas.

Uma última sugestão seria acrescentar dados de desempenho de um período posterior aos dados estratégicos. Esta menção se faz devido ao fato que as estratégias adotadas demoram um tempo para produzir resultados. Portanto, seria interessante repetir este mesmo estudo utilizando dados de desempenho dos anos de 2004 e 2005, por exemplo. Talvez eles reflitam melhor a diferença de desempenho entre os grupos.