

4

Análise de Dados

4.1

Análise Fatorial

De forma a facilitar a interpretação dos dados, as dimensões estratégias competitivas e desempenho foram reduzidas através da análise fatorial para cada período antes de 1990, entre 1990 e 2000 e após 2000.

Primeiramente, foi verificado se a matriz correlação é diferente da matriz identidade em cada período, para analisar se é adequado aplicar a redução do espaço estratégico para o estudo. Os resultados desta análise, para cada uma das dimensões, serão apresentados a seguir.

4.1.1

Dimensão Estratégias Competitivas

4.1.1.1

Análise de Correlação

Na dimensão das estratégias competitivas, conforme variáveis do item 3.3.1 deste estudo, a matriz de correlação encontrada em cada período estudado está apresentada nas tabelas 4.1, 4.2 e 4.3. Não deve ser esquecido que a correlação entre as variáveis não significa uma relação de causalidade, ou seja, não é correto concluir que o comportamento de uma variável afete o comportamento de outra.

Podemos observar pela matriz de correlação do período após 2000, tabela 4.1, as seguintes informações: o valor de correlação entre a variável custo baixo e as variáveis: preço elevado (-0,214), alta identificação de marca (-0,315), alta qualidade (-0,211) e alta variedade (-0,066), mostram a dificuldade das empresas que enfocam em custos buscarem outras estratégias. Esta baixa correlação pode

indicar uma dificuldade das empresas que buscam diminuir o custo buscando adaptar-se a um mercado exigente que procura qualidade e diversidade.

Tabela 4.1 – Matriz de Correlação das variáveis estratégicas após 2000

		prec20	cust20	idmar20	quali20	vari20
Correlação	prec20	1,000	-,214	,498	,509	,356
	cust20	-,214	1,000	-,315	-,211	-,066
	idmar20	,498	-,315	1,000	,928	,836
	quali20	,509	-,211	,928	1,000	,841
	vari20	,356	-,066	,836	,841	1,000

A mesma baixa correlação entre baixo custo e as outras variáveis estratégicas, apresentadas no período após 2000, foi encontrada no período entre 1990 e 2000, conforme tabela 4.2, podendo ser inferido que as empresas que buscam o custo baixo, não focam na qualidade, no preço alto, identificação da marca e variedade dos produtos.

Tabela 4.2 – Matriz de Correlação das variáveis estratégicas entre 1990 e 2000

		cust92	prec92	idmar92	quali92	vari92
Correlação	cust92	1,000	-,158	-,284	-,121	-,084
	prec92	-,158	1,000	,740	,701	,641
	idmar92	-,284	,740	1,000	,923	,816
	quali92	-,121	,701	,923	1,000	,834
	vari92	-,084	,641	,816	,834	1,000

No período antes de 1990, a correlação entre o custo baixo e as outras variáveis estratégicas apresenta valores elevados, conforme tabela 4.3. Esta alta correlação é principalmente relacionada ao preço alto (0,758) e reflete a regulamentação do mercado nesta época, que permitia que as empresas com um custo baixo pudessem focar em uma estratégia com a variável preço alto.

Tabela 4.3 – Matriz de Correlação das variáveis estratégicas antes de 1990

		prec90	cust90	idmar90	quali90	vari90
Correlação	prec90	1,000	,758	,680	,894	,789
	cust90	,758	1,000	,356	,670	,575
	idmar90	,680	,356	1,000	,819	,784
	quali90	,894	,670	,819	1,000	,848
	vari90	,789	,575	,784	,848	1,000

4.1.1.2

Redução do Espaço Estratégico

4.1.1.2.1

Teste de adequação

A seguir temos os seguintes resultados utilizando os testes de adequação da medida da amostra - KMO- *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* e o teste de esfericidade de *Bartlett* para a análise das variáveis estratégicas do item 3.3.1 a fim de reduzir o espaço estratégico, agrupando as variáveis e transformando o estudo na análise de dois fatores. Caso a significância no teste de esfericidade de *Bartlett* tender a zero e o teste KMO for maior que 0,5, a redução do espaço estratégico será adequada.

Podemos observar nas tabelas 5.4, 5.5 e 5.6 que o teste de adequação da amostra – KMO - foi maior que 0,5 e que o resultado da significância no teste de esfericidade de Bartlett foi zero em todos os três períodos analisados, logo a redução do espaço estratégico é adequada.

Tabela 4.4 – KMO e Teste de Bartlett após 2000

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> Medida da adequação da amostra.		,743
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. <i>Chi-Square</i>	72,094
	Df	10
	Sig.	,000

Tabela 4.5 - KMO e Teste de Bartlett entre 1990 e 2000

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> Medida da adequação da amostra.		,772
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. <i>Chi-Square</i>	77,985
	Df	10
	Sig.	,000

Tabela 4.6 – KMO e Teste de Bartlett antes de 1990

Kaiser-Meyer-Olkin Medida da adequação da amostra.		,821
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. <i>Chi-Square</i>	96,544
	Df	10
	Sig.	,000

4.1.1.3**Análise da Variância**

Conforme tabela 4.7, no período após 2000, o modelo apresentado com o espaço estratégico reduzido em dois fatores, responde por um total de 82% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 18% de informação perdida.

Tabela 4.7 – Variância Total no período após 2000

Fatores	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	3,119	62,376	62,376	2,954	59,077	59,077
2	,988	19,754	82,130	1,153	23,052	82,130
3	,680	13,592	95,721			
4	,149	2,974	98,696			
5	,065	1,304	100,000			

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Conforme tabela 5.8, no período entre 1990 e 2000, o modelo apresentado com o espaço estratégico reduzido em dois fatores responde por um total de 87% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 13% de informação perdida.

Tabela 4.8 – Variância Total no período entre 1990 e 2000

Fatores	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	3,381	67,620	67,620	3,313	66,255	66,255
2	,981	19,612	87,232	1,049	20,976	87,232
3	,388	7,762	94,994			
4	,190	3,797	98,791			
5	,060	1,209	100,000			

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Conforme tabela 4.9, no período antes de 1990, o modelo apresentado com o espaço estratégico reduzido em dois fatores, responde por um total de 92% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 8% de informação perdida.

Tabela 4.9 – Variância Total antes de 1990

Fatores	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	3,899	77,975	77,975	2,657	53,143	53,143
2	,695	13,910	91,885	1,937	38,741	91,885
3	,187	3,747	95,632			
4	,145	2,896	98,528			
5	,074	1,472	100,000			

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

4.1.1.4

Análise das Estratégias no Espaço Reduzido

O espaço estratégico reduzido ficou com dois fatores em todos os períodos. É necessário agora analisar as cargas das estratégias correspondentes a cada um dos fatores. Neste passo, a fim de verificar quais estratégias estão mais fortemente relacionadas com cada fator, realiza-se rotação tipo *varimax*. É importante ressaltar que foram suprimidas as correlações menores que 0,5.

Após o teste, os resultados obtidos referentes a cada fator são apresentados a seguir:

Fator 1 (Marketing) após 2000 e entre 1990 e 2000:

Conforme tabela 4.10, neste fator podem ser identificadas as empresas que enfatizam estratégias que envolvem as seguintes variáveis: preço elevado, alta identificação da marca, alta qualidade dos produtos e alta variedade de produtos. O agrupamento destas variáveis é bastante coerente, pois com a desregulamentação do mercado e uma maior abertura para os produtos importados, as empresas têm buscado se posicionar no mercado com uma estratégia de diferenciação devido à forte concorrência.

Fator 2 (Custo) após 2000 e entre 1990 e 2000:

Conforme tabela 4.10, nele são encontradas empresas que enfatizam a estratégia de custo, ou seja, custo baixo.

Tabela 4.10 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período após 2000

	Componentes	
	1	2
prec20	,550	,960
cust20		
idmar20	,932	
quali20	,953	
vari20	,932	

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.
Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.
A Rotação converge em 3 iterações.

Da mesma forma que nos períodos anteriores, as variáveis foram reduzidas a dois fatores para a análise do período entre 1990 e 2000, e as variáveis estratégicas contidas em cada fator foram idênticas ao período anterior analisado, conforme tabela 4.11.

Tabela 4.11 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período entre 1990 e 2000

	Componentes	
	1	2
cust92		,994
prec92	,829	
idmar92	,939	
quali92	,952	
vari92	,910	

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.
 Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.
 A Rotação converge em 3 iterações.

No período antes de 1990, as variáveis também foram reduzidas a dois fatores, porém as variáveis estratégicas contidas no fator 1 e 2 são ligeiramente diferentes, conforme tabela 4.12, embora sem prejuízo da caracterização geral de cada fator.

Fator 1 (Marketing) antes de 1990:

Neste fator, conforme tabela 4.12, podem ser identificadas as empresas que enfatizam o marketing, ou seja, as empresas que adotam estratégias de alta identificação da marca, alta qualidade dos produtos e alta variedade de produtos, porém, devido à regulamentação da indústria identificada neste período, o preço alto não fazia parte da estratégia de marketing, pois não era um diferencial para as empresas.

Fator 2 (Custo) antes de 1990:

Nele são encontradas empresas que enfatizam a estratégia de custo, ou seja, custo baixo e de preço alto. O agrupamento destas variáveis é adequado, pois como a concorrência é baixa e o mercado ainda sofre com os sintomas da regulamentação, a única estratégia das empresas é a maximização dos lucros com a diminuição dos custos.

Tabela 4.12 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período antes de 1990

	Componentes	
	1	2
prec90		,713
cust90		,959
idmar90	,957	
quali90	,794	
vari90	,821	

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.

A Rotação convergida com 3 iterações.

4.1.2

Dimensão Desempenho

Na dimensão do desempenho das empresas, conforme variáveis do item 4.3.2 desse estudo, a matriz de correlação encontrada em cada período estudado foi:

4.1.2.1

Análise de Correlação

Tabela 4.13 – Matriz de Correlação após 2000

		desem20	retfin20	sat20
Correlação	desem20	1,000	,580	,423
	retfin20	,580	1,000	,553
	sat20	,423	,553	1,000

Tabela 4.14 – Matriz de Correlação entre 1990 e 2000

		desem92	retfin92	sat92
Correlação	desem92	1,000	,523	,683
	retfin92	,523	1,000	,481
	sat92	,683	,481	1,000

Tabela 4.15 – Matriz de Correlação antes de 1990

		sat90	retfin90	desem90
Correlação	sat90	1,000	,881	,953
	retfin90	,881	1,000	,894
	desem90	,953	,894	1,000

Podemos observar nos três períodos verificados, conforme tabelas 4.13, 4.14 e 4.15, que existe uma correlação positiva entre as variáveis de desempenho analisadas.

4.1.2.2

Redução do Espaço Estratégico

A seguir temos os seguintes resultados utilizando os testes de adequação da medida da amostra - KMO- *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* e o teste de esfericidade de *Bartlett* para a análise das variáveis de desempenho do item 3.3.2, a fim de reduzir o espaço estratégico, agrupando as variáveis e transformando o estudo na análise de dois fatores.

Podemos observar nas tabelas a seguir que o teste de adequação da amostra – KMO - foi maior que 0,5 e que o resultado da significância do teste de esfericidade de *Bartlett* foi aproximadamente zero em todos os três períodos analisados, logo a redução do espaço da análise do desempenho é adequada.

Tabela 4.16 – KMO e teste de Bartlett no período após 2000

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> Medida da adequação da amostra.		,669
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. <i>Chi-Square</i>	15,295
	df	3
	Sig.	,002

Tabela 4.17 – KMO e teste de Bartlett no período entre 1990 e 2000

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> Medida da adequação da amostra.		,676
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. <i>Chi-Square</i>	18,926
	df	3
	Sig.	,000

Tabela 4.18 – KMO e teste de Bartlett no período antes de 1990

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> Medida da adequação da amostra.		,756
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. <i>Chi-Square</i>	77,398
	df	3
	Sig.	,000

4.1.2.3

Teste de Adequação

No período após 2000, conforme tabela 4.19, o modelo apresentado com o espaço da análise do desempenho reduzido a dois fatores responde por um total de 87% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 13% de informação perdida.

Tabela 4.19 – Variância Total no período após 2000

Fator	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %
1	2,040	68,005	68,005	2,040	68,005	68,005	1,384	46,141	46,141
2	,578	19,271	87,276	,578	19,271	87,276	1,234	41,135	87,276
3	,382	12,724	100,000						

Método de Extração: Análise das Componentes Principais

Conforme tabela 4.20, no período entre 1990 e 2000, o modelo apresentado com o espaço da análise do desempenho reduzido a dois fatores, responde por um total de 90% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 10% de informação perdida.

Tabela 4.20 – Variância Total no período entre 1990 e 2000

Fator	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %
1	2,129	70,974	70,974	2,129	70,974	70,974	1,620	53,995	53,995
2	,556	18,540	89,514	,556	18,540	89,514	1,066	35,520	89,514
3	,315	10,486	100,000						

Método de Extração: Análise das Componentes Principais

No período antes de 1990, conforme tabela 4.21, o modelo apresentado com o espaço da análise do desempenho reduzido a dois fatores, responde por um total de 98% da capacidade de explicação da variação total da amostra, ou seja, o modelo tem somente 2% de informação perdida.

Tabela 4.21 – Variância Total no período antes de 1990

Fator	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %	Total	Variância %	Acumulado %
1	2,819	93,963	93,963	2,819	93,963	93,963	1,679	55,980	55,980
2	,135	4,488	98,452	,135	4,488	98,452	1,274	42,472	98,452
3	,046	1,548	100,000						

Método de Extração: Análise das Componentes Principais

4.1.2.4

Análise das Estratégias no Espaço Reduzido

O espaço da análise de desempenho ficou reduzido a dois fatores em todos os períodos. É necessário agora analisar as cargas dos desempenhos obtidos correspondentes a cada um dos fatores nos diferentes períodos.

Neste passo, a fim de verificar quais desempenhos estão mais fortemente relacionados com cada fator, realiza-se a rotação varimax. É importante ressaltar que foram suprimidas as correlações menores que 0,6.

Após o teste, os resultados obtidos referentes a cada fator apresentam-se a seguir.

Fator 1 (desempenho geral/retorno financeiro) após 2000:

Empresas que obtiveram um melhor desempenho geral e retorno financeiro, conforme tabela 4.22.

Fator 2 (satisfação dos clientes) após 2000:

Empresas que obtiveram uma maior satisfação com os clientes de acordo com tabela 4.22.

Tabela 4.22 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período antes após de 2000

	Componentes	
	1	2
Desem20	,940	
retfin20	,676	
sat20		,950

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.

A Rotação converge em 3 iterações.

Após o teste os resultados obtidos referentes a cada fator no período entre 1990 e 2000 são:

Fator 1 (desempenho geral/satisfação do cliente) no período entre 1990 e 2000:

Empresas que obtiveram um melhor desempenho geral e uma maior satisfação dos clientes nesse período.

Fator 2 (retorno financeiro):

Empresas que obtiveram significativamente um melhor retorno financeiro não indicando um valor relevante para o desempenho geral e satisfação dos clientes.

Tabela 4.23 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período entre 1990 e 2000

	Componentes	
	1	2
Desem92	,853	
retfin92		,958
sat92	,902	

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.

A Rotação converge em 3 iterações.

Após o teste para o período antes de 1990, os resultados obtidos referentes a cada fator são:

Fator 1 (desempenho geral /satisfação do cliente) antes de 1990:

O resultado das variáveis pertencentes a este fator foi idêntico ao resultado apresentado no período entre 1990 e 2000, ou seja, identificam-se neste fator empresas que tiveram um excelente desempenho geral e satisfação do cliente.

Fator 2 (retorno financeiro) antes de 1990:

O resultado das variáveis pertencentes a este segundo fator também foi idêntico ao resultado apresentado no período entre 1990 e 2000, ou seja, identificam-se neste fator empresas que obtiveram um excelente retorno financeiro.

Tabela 4.24 – Carga Final dos Fatores após a rotação dos eixos no período antes de 1990

	Componentes	
	1	2
sat90	,851	
retfin90		,849
desem90	,823	,

Método de Extração: Análise dos Principais Componentes.
Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.
A Rotação converge em 3 iterações.

4.2

Formação de Grupos Estratégicos

Após análise fatorial, efetuou-se a formação de *clusters* em cada período analisado nas 22 empresas estudadas, ou grupos estratégicos, no espaço reduzido em 2 fatores para a posterior análise. Devido ao tamanho da amostra, o método utilizado foi o *k-means*. Foram realizadas análises com diferentes números de *clusters* de modo a identificar a melhor forma para a utilização da tipologia de Porter na conclusão do estudo, pois a finalidade deste procedimento é encontrar dentro de cada *cluster* empresas que aplicam estratégias competitivas e apresentam desempenhos semelhantes. Após essa avaliação, constatou-se que a divisão de quatro *clusters* era a ideal para a utilização neste estudo.

4.2.1

Dimensão Estratégias Competitivas

O método de análise de *Cluster K-means* é um método de aglutinação de objetos mutuamente exclusivos. Primeiramente é gerada uma matriz inicial que representa os centróides de cada *cluster*. Após este processo da geração da matriz inicial inicia-se o processo de interação, que significa o recálculo do novo centro até a formação da matriz com os clusters finais. Este processo foi realizado nos três períodos estudados e estão demonstrados nas tabelas a seguir.

Tabela 4.25 – Matriz dos Centróides Finais dos Quatro Grupos Estratégicos após 2000

	Cluster			
	1	2	3	4
Enfoque em Marketing Após 2000 (fator 1)	1,57281	-,49154	1,93627	-,51502
Enfoque em Custo Após 2000 (fator 2)	-1,08452	-,78782	1,21732	,63336

Tabela 4.26 – Matriz dos Centróides Finais dos Quatro Grupos Estratégicos entre 1990 e 2000

	Cluster			
	1	2	3	4
Enfoque em Marketing Entre 1990 e 2000 (fator1)	-,37747	1,63507	1,79742	-,55020
Enfoque em Custo Entre 1990 e 2000 (fator2)	1,02048	-1,48892	1,09116	-,33674

Tabela 4.27 – Matriz dos Centróides Finais dos Quatro Grupos Estratégicos antes de 1990

	Cluster			
	1	2	3	4
Enfoque em Marketing antes de 1990	,90564	,66210	1,03179	-,99023
Enfoque em Custo antes de 1990	1,37450	-,45880	-2,15229	-,02739

4.3

Análise dos Grupos Estratégicos

4.3.1

Após 2000

Tabela 4.28 – Quantidades de Empresas em Cada Cluster após 2000

		Quantidade de Empresas
Grupo	1	3,000
	2	7,000
	3	2,000
	4	10,000
Total		22,000

De acordo com as coordenadas dos centróides referentes ao grupo analisado que constam na tabela 4.25, podemos identificar os grupos conforme a tipologia de Porter que são apresentados na tabela 4.29.

Tabela 4.29 – Grupos Estratégicos Formados na Tipologia de Porter após 2000

Grupo/Fator Reduzido	Grupos Estratégicos da Tipologia de Porter
Grupo 1 / Fator 1: Marketing	Liderança em Diferenciação
Grupo 2 / Não enfatiza nenhum dos 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico
Grupo 3 / Enfatiza os 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico
Grupo 4 / Fator 2: Custo	Liderança em Custo

Grupo 1 – Liderança em Diferenciação - Tabela 4.30

Neste Grupo verifica-se que, apesar de existirem somente 3 empresas, elas concentram aproximadamente 30 % da produção nacional em 2004 e serão mais destacadas nesse estudo.

Sara Lee Cafés do Brasil Ltda

A empresa Sara Lee é a única empresa de capital estrangeiro, porém as principais marcas que comercializa são marcas que já existiam no mercado e

foram compradas por esta empresa altamente globalizada que atua em 58 países, em quatro diferentes segmentos e que tem sede em Chicago. A marca Café do Ponto foi comprada pela Sara Lee, no período entre 1990 e 2000, sendo uma das quatro marcas mais vendidas do Brasil. O Café do Ponto tem como estratégia de marketing as cafeterias, que são uma grande ferramenta de divulgação. O Café do Ponto tem uma atuação forte no segmento gourmet. É percebido pelos consumidores como uma marca com uma proposta diferenciada. Para o Café Pilão a multinacional Sara Lee utilizou a estratégia de unir a tradição à inovação, que passou a ter mais nove novos produtos da empresa com maior valor agregado. Originalmente voltado para o público das classes A,B e C, o café Pilão agregou valor aos produtos e está se voltando mais para o público de maior poder aquisitivo.

Santa Clara Indústria e Comercio de Alimentos Ltda

A Santa Clara tem como foco os mercados do Norte e Nordeste, onde é líder de vendas. Ela produz café para as redes de supermercados Pão de Açúcar, Extra e Barateiro.

A empresa Santa Clara também tem seu destaque neste grupo, pois é uma empresa de capital nacional que representa 10% da produção . Sua característica de diferenciação está basicamente focada no destaque em tecnologia, logística e controle de qualidade encontrados na empresa. A empresa apresenta duas unidades de negócio de café em grão cru, quatro centros de fabricação, oito centros de distribuição próprios, três centros de distribuição terceirizados, um núcleo de exportação e duas unidades de venda. A linha de Cafés Pimpinela foi incorporada somente em 2003 ao grupo.

Café Utam S/A

O Café UTAM também se destaca neste grupo de empresas que foram classificadas como tendo liderança em diferenciação. Sua participação na produção nacional ainda é bastante insignificante, porém sua trajetória histórica na indústria do café explica a sua participação neste grupo. Em 1969, pequenas torrefações uniram-se para formar um sistema de cooperativa denominado União

dos Torrefadores da Alta Mogiana, e lançaram uma única marca o Café UTAM. Em 1985, um grupo mineiro ligado à exportação de café comprou a totalidade das ações da cooperativa e trouxe para a marca inovações tecnológicas do produto e dos processos, foram lançadas mais duas marcas de café o Café Ribeirão e o Café Nilza. Após o ano de 2000, verificou-se a necessidade de atender o mercado de forma mais diferenciada e com isto foram lançadas outras marcas de café, com características especiais para atender diferentes mercados tanto o interno quanto o externo.

Tabela 4.30 – Empresas Pertencentes ao Grupo 1 – Fator 1 : Marketing –Número de Empresas: 3

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO NACIONAL EM 2004
Sara Lee Cafés do Brasil Ltda	Grão / Torrado e Moído / Solúvel / Expresso Café do Ponto (entre 1990 e 2000) Café Pilão Café Seleta Café Cabloco Café União	Estrangeiro (Americano)	Interno	Entre 1990 e 2000	20%
Santa Clara Industria e Comercio de Alimentos Ltda	Grão / Torrado e Moído / Solúvel / Expresso - Café Pimpinela - Cafés da Linha Santa Clara (13 versões) - Cafés da Linha Kimino (3 versões)	Nacional	Interno / Externo	Antes 1990	10%
Café Utam S/A	Torrado e Moído / Solúvel / Expresso - Café UTAM (Torrado e Moído) - Café Ribeirão - Café Nilza - Café Biagini - Café Ribeirânia - Café Lagoinha - Café Santa Adélia - UTAM Express	Nacional	Interno / Externo	Antes 1990	<1,3%

	-Cappuccino UTAM Light -Cappuccino UTAM Tradicional -Café Solúvel UTAM -UTAM Class (Torrado e Moído – Exportação)				
--	---	--	--	--	--

Grupo 2 – Sem Posicionamento Estratégico - Tabela 4.31

Neste grupo encontramos empresas que não enfocaram suas estratégias no período após 2000, nem em custos, nem em marketing. Estas sete empresas correspondem a aproximadamente 10% da produção nacional em 2004, sendo que a Cia Cacique de Café Solúvel é a que tem maior destaque neste grupo.

Cia Cacique de Café Solúvel

O Café Cacique é o que apresenta uma maior participação na produção nacional em 2004, neste grupo. A empresa que foi fundada em 1959, tem com enfoque principal a exportação. Em 1970 foi assinado um contrato com o atleta Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, para a utilização de seu nome em uma marca de café da empresa, que alcançou grande sucesso no Brasil e principalmente no exterior. Hoje a empresa exporta para 76 países.

Tabela 4.31 – Empresas Pertencentes ao Grupo 2 – Sem Posicionamento Estratégico – Número de Empresas: 7

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIA LIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	1 HISTÓRIA	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO NACIONAL EM 2004
Cia. Cacique de Café Solúvel	Torrado e Moído / Solúvel Café Cacique Café Pelé Café Tamoyo Café Tropical	Nacional	Externo	Antes de 1990	4%
Cirol Royal Ltda	Torrado e Moído / Solúvel	Estrangeiro	Externo/ Interno	Antes de 1990	<1,3%

	Café Cirol Royal				
Café do Sítio Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído Café do Sítio	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%
Moka Trading Company Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990	1,3%
Moinho Petinho Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído / Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%
Odebrecht Comercio e Industria de Café Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%
Satco Trading S/A	Torrado e Moído	Estrangeiro	Externo	Antes de 1990	<1,3%

Grupo 3 – Sem Posicionamento Estratégico– Tabela 4.32

Neste grupo encontram-se apenas duas empresas com aproximadamente 3% da participação na produção nacional em 2004. Estas empresas enfocam tanto o custo quanto a diferenciação e por este motivo não tem um posicionamento estratégico definido. A empresa com maior destaque neste grupo é o Café Três Corações S/A.

Café Três Corações S/A

O fundador da Três Corações vendeu a empresa em 2000 para o grupo israelense Strauss-Elite, porém a empresa se manteve na estratégia que vinha adotando em períodos anteriores, ou seja, estratégia voltada para o custo e diferenciação.

A Strauss-Elite pretende fazer das suas operações no Brasil uma plataforma para o crescimento do grupo na América Latina.

Tabela 4.32 – Empresas Pertencentes ao Grupo 3 – Fator 1 + 2 Sem Posicionamento Estratégico – Número de Empresas: 2

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO NACIONAL EM 2004
Café três Corações S/A	Torrado e Moído/ Solúvel / Expresso Café Três Corações	Estrangeiro	Interno	Antes de 1990	1,3%
Itamaraty Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel / Expresso	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%

Grupo 4 - Liderança em Custo – Tabela 4.33

Este é o segundo grupo com maior participação no mercado em 2004, aproximadamente 20%, porém é o grupo que apresenta o maior número de empresas. Destacam-se as empresas estrangeiras Melitta, Segafredo e Mitsui, sendo que a última atua principalmente com exportação. Das empresas nacionais os destaques estão com o Café Damasco que apesar de atuar principalmente com exportações, apresenta 5% de participação na produção nacional e com o Café Bom Dia que apresenta 1,3% de participação na produção nacional em 2004.

Melitta do Brasil Indústria e Comércio Ltda

A Melitta, empresa estrangeira de capital alemão, tem o Brasil como o segundo principal mercado. A Melitta atua no Brasil há 35 anos com filtros de papel, produzidos em uma unidade em Guaíba no Rio Grande do Sul, e há 23 anos com café torrado e moído, processado em uma fábrica em Avaré, São Paulo. Desde 2003, a empresa iniciou um plano para expandir as vendas de café torrado e moído no país, concentradas na região Sul, onde a empresa detém participação de mercado de 25%, segundo fonte do jornal Valor Econômico. Outra meta da empresa é aumentar as exportações para Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia. Em 2004, os embarques para outros países da América do Sul representaram cerca de 1% da produção. A Melitta decidiu também investir pesado em marketing, principalmente com o reposicionamento da marca, que

ainda é mais identificada com os filtros de papel do que com o café torrado e moído.

Café Bom Dia Ltda

A mineira Café Bom Dia tem o projeto de duplicar sua capacidade de produção para atender aos mercados externo e interno. A Bom Dia começou a exportar cafés há quatro anos, e hoje é a primeira empresa do país em volume embarcado de café torrado e moído. A empresa começou sua ação nos EUA, com vendas para supermercados com marcas próprias. Hoje, os cafés da marca chegam a 600 pontos de venda nos EUA, entre supermercados e empórios, e também há embarques para Europa e Ásia. Segundo o jornal Valor Econômico, em 2004, a participação das exportações no faturamento da empresa saltou de 5% para 22% e a meta é atingir 50% em 2006. No mercado interno, as vendas cresceram 12% , em 2004.

Tabela 4.33 – Empresas Pertencentes ao Grupo 4 – Fator 2 : Custo – Número de Empresas:10

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO NACIONAL EM 2004
São Braz S/A Industria e Comercio de Alimentos	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Interno	Antes de 1990	1,3%
SOCAN – Produtos Alimentícios Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Interno	Antes de 1990	<1,3%
Café Bom Dia Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Interno / Externo	Antes de 1990	1,3%
Melitta do Brasil Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel / Expresso	Estrangeiro (Alemão)	Interno	Antes de 1990	5%
Segafredo Zanetti Com. E Distribuição de Café S/A	Torrado e Moído/ Expresso	Estrangeiro (Italiano)	Interno	Entre 1990 e 2000	<1,3%
Café Damasco S/A	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990	5%
Mitsui	Torrado e	Estrangeiro	Externo	Entre 1990 e	2,6%

Alimentos Ltda	Moído	(Japonês)		2000	
Café Bom Jesus Industria e Comercio Agropecuária Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%
Nhá Benta Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%
Toko – Industria e Comercio, exportação e Importação Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990	<1,3%

4.3.2

Entre 1990 e 2000

Tabela 4.34 – Quantidade de Empresas em Cada Cluster entre 1990 e 2000

		Quantidade de Empresas
Grupo	1	4
	2	2
	3	3
	4	13
Total		22

Tendo em vista as coordenadas dos centróides referentes ao grupo analisado que constam na tabela 4.26, podemos identificar os grupos conforme a tipologia de Porter que são apresentados na tabela 4.35.

Tabela 4.35 – Grupos Estratégicos Formados na Tipologia de Porter entre 1990 e 2000

Grupo/Fator Reduzido	Grupos Estratégicos da Tipologia de Porter
Grupo 1 / Fator 2: Custo	Liderança em Custo
Grupo 2 / Fator 1: Marketing	Liderança em Diferenciação
Grupo 3 / Enfatiza os 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico
Grupo 4 / Não enfatiza nenhum dos 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico

Grupo 1 – Liderança em Custo - Tabela 4.36

De acordo com a tabela 4.36, o número de empresas que estavam focadas em custo no período entre 1990 e 2000 foi ampliado no período após 2000 (tabela 4.33). Entre 1990 e 2000 encontramos 10 empresas que adotam esta estratégia. Pode ser verificado também, que neste período as empresas voltadas para custo focavam mais o mercado externo e comercializavam somente o café torrado e moído. Após 2000 a São Braz e a SOCAN começaram a atuar no mercado interno, porém a estratégia focada em custo foi mantida.

Tabela 4.36 – Empresas Pertencentes ao Grupo 1 – Fator 2 : Custo – Número de Empresas:4

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
São Braz S/A Industria e Comercio de Alimentos	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Café Damasco S/A	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Nhá Benta Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
SOCAN – Produtos Alimentícios Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990

Grupo 2 – Liderança em Diferenciação – Tabela 4.37

Verifica-se que neste grupo no período entre 1990 e 2000, temos 2 empresas que continuaram a estratégia de diferenciação após 2000, a Sara Lee e a Santa Clara.

Tabela 4.37 – Empresas Pertencentes ao Grupo 2 –Fator 1: Marketing – Número de Empresas: 2

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Sara Lee Cafés do Brasil Ltda	Grão / Torrado e Moído / Solúvel Café do Ponto (entre 1990 e 2000) Café Pilão Café Seleta Café Cabloco Café União	Estrangeiro (Americano)	Interno	Entre 1990 e 2000
Santa Clara Industria e Comercio de Alimentos Ltda	Grão / Torrado e Moído / Solúvel - Cafés da Linha Santa Clara - Cafés da Linha Kimino (	Nacional	Interno / Externo	Antes 1990

Grupo 3 – Sem Posicionamento Estratégico – Tabela 4.38

Estas 3 empresas, conforme tabela 4.38, enfocam tanto o custo quanto a diferenciação e por esse motivo não tem um posicionamento estratégico definido. A presença do Café Utam neste grupo estratégico sem posicionamento, e nesta fase de mudança do cenário da indústria, ou seja, o início da desregulamentação do mercado, demonstra que neste período muitas empresas não estavam preparadas para a forte concorrência e acabaram não optando por uma estratégia específica.

Tabela 4.38 – Empresas Pertencentes ao Grupo 3 – Fator 1 + Fator 2: Sem Posicionamento Estratégico – Número de Empresas: 3

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Café Utam S/A	Torrado e Moído / Solúvel / Expresso - Café UTAM (Torrado e Moído) -Café Ribeirão -Café Nilza -Café Biagini -Café Ribeirânia -Café Lagoinha -Café Santa Adélia -UTAM Express -Cappuccino UTAM Light -Cappuccino UTAM Tradicional -Café Solúvel UTAM	Nacional	Interno / Externo	Antes 1990

Café três Corações S/A	Torrado e Moído/Solúvel / Expresso Café Três Corações	Nacional	Interno	Antes de 1990
Itamaraty Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel / Expresso	Nacional	Externo	Antes de 1990

Grupo 4 – Sem Posicionamento Estratégico – Tabela 4.39

O número de empresas sem posicionamento estratégico neste período é bem superior ao verificado após 2000. Infere-se que este fato está relacionado ao período de transição que a maioria das empresas enfrentavam devido à influência de fatores externos, como por exemplo, a desregulamentação do mercado e o início da entrada de empresas estrangeiras de forma mais significativa, devido a desvalorização do Real. Destacam-se as empresas de capital estrangeiro Segafredo, Melitta, Mitsui e Cirol Royal. Sendo que as duas últimas focam o mercado externo.

Tabela 4.39 – Empresas Pertencentes ao Grupo 4 – Sem Posicionamento Estratégico – Empresas: 13

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Cia. Cacique de Café Solúvel	Torrado e Moído / Solúvel Café Cacique Café Pelé Café Tamoyo Café Tropical	Nacional	Interno	Antes de 1990
Cirol Royal Ltda	Torrado e Moído / Solúvel Café Cirol Royal	Estrangeiro	Externo	Antes de 1990
Café do Sitio Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído Café do Sitio	Nacional	Interno	Antes de 1990
Moka Trading Company Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Moinho Petinho Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído / Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990
Odebrecht Comercio e Industria de Café Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Satco Trading S/A	Torrado e Moído	Estrangeiro	Externo	Antes de 1990
Melitta do Brasil Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel / Expresso	Estrangeiro (Alemão)	Interno	Antes de 1990
Segafredo Zanetti Com. E Distribuição de	Torrado e Moído/ Expresso	Estrangeiro (Italiano)	Interno	Entre 1990 e 2000

Café S/A				
Mitsui Alimentos Ltda	Torrado e Moído	Estrangeiro (Japonês)	Externo	Entre 1990 e 2000
Café Bom Jesus Industria e Comercio Agropecuária Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Toko – Industria e Comercio, exportação e Importação Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990
Café Bom Dia Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Interno / Externo	Antes de 1990

4.3.3

Antes de 1990

Tabela 4.40 – Quantidade de Empresas em Cada Cluster antes de 1990

		Quantidade de Empresas
Grupo	1	5,000
	2	5,000
	3	2,000
	4	9,000
Total		21,000

Podemos observar de acordo com a tabela 4.40 que a quantidade de empresas analisadas são 21 neste período. Este fato é devido a empresa Segafredo Zanetti Comercio e Distribuição de Café S/A ainda não atuar no Brasil antes de 1990. A Segafredo entrou no mercado no período após 1990 e inicialmente sua participação no mercado não apresentava um posicionamento estratégico definido. A empresa adquiriu marcas menores da região de Minas Gerais, instalou sua sede brasileira em Belo Horizonte, instalou um escritório de exportação de café verde em grão, em Santos (SP) e comprou uma fazenda de Café em Formiga (MG).

De acordo com as coordenadas dos centróides referentes ao grupo analisado que constam na tabela 4.27, podemos identificar os grupos conforme a tipologia de Porter que são apresentados na tabela 4.41.

Tabela 4.41 – Grupos Estratégicos Formados na Tipologia de Porter antes de 1990

Grupo/Fator Reduzido	Grupos Estratégicos da Tipologia de Porter
Grupo 1 / Fator 2: Custo	Liderança em Custo
Grupo 2 / Não enfatiza nenhum dos 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico
Grupo 3 / Fator 1: Marketing	Liderança em Diferenciação
Grupo 4 / Não enfatiza nenhum dos 2 fatores	Sem Posicionamento Estratégico

Grupo 1 - Liderança em Custo – Tabela 4.42

Apesar das marcas Café do Ponto, Café Pilão, Café Seletto e Café Cabloco existirem antes de 1990, as marcas foram adquiridas pela Sara Lee no período entre 1990 e 2000. Desta forma foi analisado o posicionamento das marcas no período e não o posicionamento da empresa.

Verifica-se também que neste período as empresas comercializavam somente o café torrado e moído, porém neste grupo algumas empresas focavam o mercado externo e outras o mercado interno.

As empresas que adotavam esta estratégia neste período, são totalmente diferentes dos grupos estratégicos que tinham a estratégia de liderança em custo no período após 2000 e entre 2000 e 1990. Este fato é devido à regulamentação do mercado no período antes de 1990.

Tabela 4.42 – Empresas Pertencentes ao Grupo 1 – Custo – Número de Empresas: 5

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Café três Corações S/A	Torrado e Moído Café Três Corações	Nacional	Interno	Antes de 1990
Itamaraty Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
* Café do Ponto (entre 1990 e 2000) *Café Pilão *Café Seletto *Café Cabloco *Café União	Torrado e Moído	Nacional	Interno	Antes de 1990
Santa Clara Industria e Comercio de Alimentos Ltda	Grão / Torrado e Moído	Nacional	Interno / Externo	Antes 1990
Cia. Cacique de Café Solúvel	Torrado e Moído Café Cacique Café Pelé Café Tamoyo Café Tropical	Nacional	Interno	Antes de 1990

Grupo 2 – Sem Posicionamento Estratégico – Tabela 4.43

Neste grupo são identificadas as empresas que não apresentam estratégia nem voltada para custos e nem para diferenciação.

Verifica-se neste período de regulamentação do mercado, que as empresas contidas neste grupo comercializavam somente o café torrado e moído e as empresas estavam voltadas para o mercado externo.

Tabela 5.43 – Empresas Pertencentes ao Grupo 2 – Sem Posicionamento Estratégico – Número de Empresas: 5

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
São Braz S/A Industria e Comercio de Alimentos	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Café Utam S/A	Torrado e Moído Café UTAM (Torrado e Moído)	Nacional	Externo	Antes 1990
Moka Trading Company Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Nhá Benta Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Café Bom Dia Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990

Grupo 3 – Liderança em Diferenciação – Tabela 4.44

Verificamos neste grupo somente 2 empresas. Este fato deve-se principalmente ao período, pois o mercado estava regulamentado pelo governo.

Tabela 4.44 – Empresas Pertencentes ao Grupo 3 – Fator 1: Marketing – Empresas:2

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Cirol Royal Ltda	Torrado e Moído / Solúvel Café Cirol Royal	Estrangeiro	Externo	Antes de 1990
SOCAN – Produtos Alimentícios Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990

Grupo 4 – Sem Posicionamento Estratégico – Tabela 4.45

Notamos neste período um elevado número de empresas que não adotavam nem a estratégia de custo e nem diferenciação. Novamente este fato ocorre devido à regulamentação do mercado no período.

Tabela 4.45 – Empresas Pertencentes ao Grupo 4 – Sem Posicionamento Estratégico – Empresas: 9

EMPRESA	PRODUTOS / MARCA COMERCIALIZADOS	ORIGEM DO CAPITAL	PRINCIPAL MERCADO (EXTERNO/ INTERNO)	HISTÓRIA
Café do Sitio Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído Café do Sitio	Nacional	Interno	Antes de 1990
Melitta do Brasil Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído	Estrangeiro (Alemão)	Interno	Antes de 1990
Mitsui Alimentos Ltda	Torrado e Moído	Estrangeiro (Japonês)	Externo	Entre 1990 e 2000
Café Bom Jesus Industria e Comercio Agropecuária Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Toko – Industria e Comercio, Exportação e Importação Ltda	Torrado e Moído/ Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990
Moinho Petinho Industria e Comercio Ltda	Torrado e Moído / Solúvel	Nacional	Externo	Antes de 1990
Odebrecht Comercio e Industria de Café Ltda	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990
Satco Trading S/A	Torrado e Moído	Estrangeiro	Externo	Antes de 1990
Café Damasco S/A	Torrado e Moído	Nacional	Externo	Antes de 1990

4.4

Comparação de Desempenho entre Grupos Estratégicos

Segue abaixo a tabela 4.46 de evolução do posicionamento estratégico das empresas, de acordo com a tipologia de Porter. Nesta tabela podemos observar que no período de regulamentação do mercado poucas empresas tinham um posicionamento estratégico, porém com o início da desregulamentação, as

empresas foram adotando posicionamento estratégico, seja em liderança na diferenciação ou liderança em custos. Nota-se também que a maioria das empresas após 2000 optaram pela liderança em custos, e inferimos que esta escolha é devida à comoditização do produto.

Tabela 4.46 – Tabela de Resumo do Posicionamento Estratégico das Empresas nos Períodos analisados

Empresas	Após 2000	Entre 1990 e 2000	Antes de 1990
Sara Lee Cafés do Brasil Ltda.	Liderança em Diferenciação	Liderança em Diferenciação	Liderança em Custos
Santa Clara Indústria e Comercio de Alimentos Ltda.	Liderança em Diferenciação	Liderança em Diferenciação	Liderança em Custos
Café três Corações S/A	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Liderança em Custos
Cia. Cacique de Café Solúvel	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Liderança em Custos
São Braz S/A Indústria e Comercio de Alimentos	Liderança em Custos	Liderança em Custos	Sem Posicionamento
SOCAN – Produtos Alimentícios Ltda.	Liderança em Custos	Liderança em Custos	Liderança em Diferenciação
Cirol Royal Ltda	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Liderança em Diferenciação
Café Utam S/A	Liderança em Diferenciação	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Café do Sitio Indústria e Comercio Ltda.	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Café Bom Dia Ltda.	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Melitta do Brasil Indústria e Comercio Ltda	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Segafredo Zanetti Com. e Distribuição de Café S/A	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	_*
Café Damasco S/A	Liderança em Custos	Liderança em Custos	Sem Posicionamento
Mitsui Alimentos Ltda.	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Moka Trading Company Ltda.	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Café Bom Jesus Indústria e Comercio e Agropecuária Ltda	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Nhá Benta Indústria e Comercio Ltda	Liderança em Custos	Liderança em Custos	Sem Posicionamento
Toko – Indústria e Comercio, exportação e Importação Ltda	Liderança em Custos	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Moinho Petinho Indústria e Comercio Ltda	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Odebrecht – Comércio e Indústria de Café Ltda	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Satco Trading S/A	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento
Itamaraty Indústria e Comercio Ltda	Sem Posicionamento	Sem Posicionamento	Liderança em Custos

* A Segafredo Zanetti não atuava na indústria brasileira antes de 1990.

Com a finalidade de verificar se o desempenho médio de cada grupo era estatisticamente diferente, foi utilizado o Teste de Hipóteses de *Willk's Lambda*, testando a hipótese nula de igualdade de desempenhos dos quatro grupos estratégicos em um nível de 5% de significância, em cada período analisado. Os resultados encontram-se nas tabelas a seguir:

Tabela 4.47 – Teste de Igualdade de Desempenho dos Grupos Estratégicos após 2000

		Valor	F	Hipótese df	Erro df	Sig.
Intercepto	<i>Pillai's Trace</i>	,265	3,064(a)	2,000	17,000	,073
	<i>Wilks' Lambda</i>	,735	3,064(a)	2,000	17,000	,073
	<i>Hotelling's Trace</i>	,360	3,064(a)	2,000	17,000	,073
	<i>Roy's Largest Root</i>	,360	3,064(a)	2,000	17,000	,073
QCL2000	<i>Pillai's Trace</i>	,545	2,247	6,000	36,000	,061
	<i>Wilks' Lambda</i>	,459	2,698(a)	6,000	34,000	,030
	<i>Hotelling's Trace</i>	1,170	3,120	6,000	32,000	,016
	<i>Roy's Largest Root</i>	1,163	6,976(b)	3,000	18,000	,003

a Estatística Exata

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

c Design: Intercept+QCL_2000

Tabela 4.48 – Teste de Igualdade de Desempenho dos Grupos Estratégicos entre 1990 e 2000

		Valor	F	Hipótese df	Erro df	Sig.
Intercepto	<i>Pillai's Trace</i>	,315	3,902(a)	2,000	17,000	,040
	<i>Wilks' Lambda</i>	,685	3,902(a)	2,000	17,000	,040
	<i>Hotelling's Trace</i>	,459	3,902(a)	2,000	17,000	,040
	<i>Roy's Largest Root</i>	,459	3,902(a)	2,000	17,000	,040
QCL1920	<i>Pillai's Trace</i>	1,018	6,223	6,000	36,000	,000
	<i>Wilks' Lambda</i>	,206	6,831(a)	6,000	34,000	,000
	<i>Hotelling's Trace</i>	2,775	7,401	6,000	32,000	,000
	<i>Roy's Largest Root</i>	2,302	13,814(b)	3,000	18,000	,000

a Estatística Exata

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

c Design: Intercept+QCL_1920

Tabela 4.49 – Teste de Igualdade de Desempenho dos Grupos Estratégicos antes de 1990

		Valor	F	Hipótese df	Erro df	Sig.
Intercepto	<i>Pillai's Trace</i>	,054	,481(a)	2,000	17,000	,626
	<i>Wilks' Lambda</i>	,946	,481(a)	2,000	17,000	,626
	<i>Hotelling's Trace</i>	,057	,481(a)	2,000	17,000	,626
	<i>Roy's Largest Root</i>	,057	,481(a)	2,000	17,000	,626
QCL_1990	<i>Pillai's Trace</i>	,927	5,182	6,000	36,000	,001
	<i>Wilks' Lambda</i>	,188	7,396(a)	6,000	34,000	,000
	<i>Hotelling's Trace</i>	3,703	9,875	6,000	32,000	,000
	<i>Roy's Largest Root</i>	3,530	21,179(b)	3,000	18,000	,000

a Estatística Exata

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

c Design: Intercept+QCL_1990

De acordo com as tabelas acima pode ser constatado que o Teste de *Willk's Lambda* apresentou um nível de significância abaixo de 5 % o que nos leva a rejeitar a hipótese nula, confirmando dessa forma que pelo menos duas médias de desempenho dos quatro grupos estratégicos nos períodos analisados eram estatisticamente diferentes entre si.

A fim de comprovar estatisticamente se os pares de médias diferem entre si foi utilizado o teste *post hoc* de *Bonferroni*. Este teste foi desenvolvido com a finalidade de verificar a hierarquia dos desempenhos.

4.4.1

Análise do Desempenho Após 2000

Na análise da tabela 4.52, verificamos que as significâncias estão todas muito altas, pois o tamanho da amostra é muito pequeno. Desta forma para conseguir comparar os desempenhos dos grupos em cada período utilizamos as diferenças algébricas.

No período após 2000 os melhores desempenhos gerais e retornos financeiros foram:

Tabela 4.50 – Classificação do Desempenho Geral e Retornos Financeiros dos Grupos Estratégicos Após 2000

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Diferenciação	3	2
2	Sem Posicionamento Estratégico	7	4
3	Sem Posicionamento Estratégico (Enfatiza Custos e Marketing)	2	1
4	Liderança em Custos	10	3

Notamos que o grupo que não apresentou posicionamento estratégico por estar focado em marketing e custos, o grupo 3, foi o que apresentou melhor desempenho.

As empresas do grupo 1 são as que apresentaram uma maior participação no mercado, porém alcançaram somente a segunda colocação na classificação de desempenhos gerais e retornos financeiros.

O grupo 4 foi o que apresentou o maior número de empresas e está posicionado como liderança em custos, porém sua classificação de desempenho geral e retorno financeiro em relação aos outros grupos foi a terceira.

Por último, o grupo que apresenta a pior classificação foi o grupo que não apresentava posicionamento estratégico e não estava voltado nem para o marketing e nem para os custos.

Referente à satisfação dos clientes, a classificação está na tabela 4.51. Podemos observar que a classificação é a mesma que encontramos quando medimos o desempenho geral e o retorno financeiro dos grupos.

Tabela 4.51 – Classificação da Satisfação dos Clientes dos Grupos Estratégicos Após 2000

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Diferenciação	3	2
2	Sem Posicionamento Estratégico	7	4
3	Sem Posicionamento Estratégico (Enfatiza Custos e Marketing)	2	1
4	Liderança em Custos	10	3

**Tabela 4.52 – Comparação de Desempenho Entre Grupos Estratégicos Após 2000 –
Teste de Bonferoni**

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 1 – Desempenho Geral e Retorno Financeiro	1	2	1,2990725	,60579636	,275	-,4957413	3,0938863
		3	-,1648142	,80139326	1,000	2,5391297	2,2095012
		4	1,2821234	,57789290	,238	-,4300198	2,9942666
	2	1	-1,2990725	,60579636	,275	3,0938863	-,4957413
		3	-1,4638867	,70387177	,313	3,5492719	-,6214984
		4	-,0169491	,43262514	1,000	1,2987025	1,2648043
	3	1	,1648142	,80139326	1,000	2,2095012	2,5391297
		2	1,4638867	,70387177	,313	-,6214984	3,5492719
		4	1,4469377	,68000473	,285	-,5677358	3,4616111
	4	1	-1,2821234	,57789290	,238	2,9942666	-,4300198
		2	,0169491	,43262514	1,000	1,2648043	1,2987025
		3	-1,4469377	,68000473	,285	3,4616111	-,5677358

Baseado nas médias observadas.

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 2 – Satisfação dos Clientes	1	2	,7470847	,66435481	1,000	1,221 2222	2,71539 16
		3	-,4190404	,87885880	1,000	3,022 8657	2,18478 49
		4	,9185022	,63375409	,987	,9591 430	2,79614 73
	2	1	-,7470847	,66435481	1,000	2,715 3916	1,22122 22
		3	-1,1661251	,77191053	,889	3,453 0910	1,12084 09
		4	,1714175	,47444423	1,000	1,234 2348	1,57706 98
	3	1	,4190404	,87885880	1,000	2,184 7849	3,02286 57
		2	1,1661251	,77191053	,889	1,120 8409	3,45309 10
		4	1,3375426	,74573642	,538	,8718 765	3,54696 16
	4	1	-,9185022	,63375409	,987	2,796 1473	,959143 0
		2	-,1714175	,47444423	1,000	1,577 0698	1,23423 48
		3	-1,3375426	,74573642	,538	3,546 9616	,871876 5

Baseado nas médias observadas.

4.4.2

Análise do Desempenho Entre 1990 e 2000

Na análise da tabela 4.55, verificamos que diversas significâncias estão altas, pois o tamanho da amostra é muito pequeno. Desta forma para conseguir comparar os desempenhos dos grupos em cada período, utilizamos as diferenças algébricas.

No período entre 1990 e 2000 os resultados referentes à classificação do desempenho geral e satisfação dos clientes estão na tabela 4.53. Podemos

verificar que assim como no período após 2000, as empresas que obtiveram melhor desempenho foram aquelas que não apresentavam posicionamento estratégico, grupo 3, pois estavam voltadas para o marketing e para os custos. O grupo que apresentou pior desempenho, grupo 4, foi aquele que não apresentava posicionamento estratégico, pois não estava voltado nem para o marketing e nem para os custos.

Tabela 4.53 – Classificação da Satisfação dos Cliente e Desempenho Geral dos Grupos Estratégicos entre 1990 e 2000

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Custos	4	3
2	Liderança em Diferenciação	2	2
3	Sem Posicionamento Estratégico (Enfatiza Custos e Marketing)	3	1
4	Sem Posicionamento Estratégico	13	4

Os resultados dos desempenhos referentes ao retorno financeiro são apresentados na tabela 4.54. Podemos observar que referente ao retorno financeiro o resultado dos desempenhos dos grupos foi diferente do apresentado no período após 2000. O grupo que apresentou melhor desempenho foi aquele que apresentou o posicionamento estratégico na liderança de custos.

Tabela 4.54 – Classificação do Retorno Financeiro dos Grupos Estratégicos Entre 1990 e 2000

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Custos	4	1
2	Liderança em Diferenciação	2	2
3	Sem Posicionamento Estratégico (Enfatiza Custos e Marketing)	3	3
4	Sem Posicionamento Estratégico	13	4

Tabela 4.55 – Comparação de Desempenho entre Grupos Estratégicos Entre 1990 e 2000 – Teste de Bonferoni

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 1 – Desempenho Geral e Satisfação do Cliente	1	2	- 1,9125385 (*)	,5178652	,010	- 3,44683 56	- ,378241 3
		3	- 2,5605055 (*)	,4567142	,000	- 3,91362 84	- 1,20738 26
		4	-,6222099	,3419077	,513	1,63519 17	,390771 9
		1	1,9125385 (*)	,5178652	,010	,378241 3	3,44683 56
	2	3	-,6479670	,5458779	1,000	2,26525 82	,969324 2
		4	1,2903286	,4541978	,065	,055339 0	2,63599 62
		1	2,5605055 (*)	,4567142	,000	1,20738 26	3,91362 84
		2	,6479670	,5458779	1,000	-,969324 2	2,26525 82
	3	4	1,9382956 (*)	,3830132	,000	,803529 0	3,07306 22
		1	-,6222099	,3419077	,513	-,390771 9	1,63519 17
		2	- 1,2903286	,4541978	,065	- 2,63599 62	-,055339 0
		3	- 1,9382956 (*)	,3830132	,000	- 3,07306 22	- ,803529 0
	4	1	-,6222099	,3419077	,513	-,390771 9	1,63519 17
		2	- 1,2903286	,4541978	,065	- 2,63599 62	-,055339 0
		3	- 1,9382956 (*)	,3830132	,000	- 3,07306 22	- ,803529 0
		4	1,9382956 (*)	,3830132	,000	,803529 0	3,07306 22

Baseado nas médias observadas.

* o valor da diferença (I-J) é significante até o nível 0,5 .

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 2 – Retorno Financeiro	1	2	,3109229	,7686773	1,000	- ,9664638	2,5883096
		3	,6642151	,6779096	1,000	- ,3442512	2,6726814
		4	1,3581306	,5075002	,092	- ,1454577	2,8617189
	2	1	-,3109229	,7686773	1,000	- 2,5883096	1,9664638
		3	,3532922	,8102570	1,000	- 2,0472842	2,7538685
		4	1,0472077	,6741746	,827	- ,9501925	3,0446080
	3	1	-,6642151	,6779096	1,000	- 2,6726814	1,3442512
		2	-,3532922	,8102570	1,000	- 2,7538685	2,0472842
		4	,6939156	,5685139	1,000	- ,9904402	2,3782713
	4	1	- 1,3581306	,5075002	,092	- 2,8617189	,1454577
		2	- 1,0472077	,6741746	,827	- 3,0446080	,9501925
		3	-,6939156	,5685139	1,000	- 2,3782713	,9904402

Baseado nas médias observadas.

* o valor da diferença (I-J) é significante até o nível 0,5 .

4.4.3

Análise do Desempenho Antes de 1990

Na análise da tabela 4.58, verificamos que diversas significâncias estão altas, pois o tamanho da amostra é muito pequeno. Desta forma para conseguir comparar os desempenhos dos grupos em cada período, utilizamos as diferenças algébricas.

No período antes de 1990, os resultados referentes à classificação da satisfação dos clientes e desempenho geral ,estão na tabela 4.56. Verificamos que

o resultado foi diferente referente à períodos anteriores. O grupo que teve o melhor desempenho foi o grupo com o posicionamento estratégico voltado para a liderança em custos, e o grupo com o pior desempenho foi o grupo que não apresentou posicionamento estratégico.

Tabela 4.56 – Classificação da Satisfação dos Clientes e Desempenho Geral dos Grupos Estratégicos antes de 1990

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Custos	5	1
2	Sem Posicionamento Estratégico	5	3
3	Liderança em Diferenciação	2	2
4	Sem Posicionamento Estratégico	9	4

Referente ao retorno financeiro o resultado da classificação é apresentado na tabela 4.57. Foi identificado que o grupo com melhor retorno financeiro foi o grupo com liderança em custos, grupo 1, e o grupo com pior desempenho foi o de liderança em diferenciação, grupo 3, ficando inclusive atrás dos grupos com empresas sem posicionamento estratégico. Este fato acontece devido à regulamentação do mercado, pois as empresas que investiam em marketing não tinham uma resposta favorável do ponto de vista financeiro.

Tabela 4.57 – Classificação do Retorno Financeiro dos Grupos Estratégicos antes de 1990

Grupo	Enfoque	Quantidade de Empresas	Classificação do Desempenho
1	Liderança em Custos	5	1
2	Sem Posicionamento Estratégico	5	2
3	Liderança em Diferenciação	2	4
4	Sem Posicionamento Estratégico	9	3

Tabela 4.58 – Comparação de Desempenho entre Grupos Estratégicos Antes de 1990 – Teste de Bonferoni

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig..	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 1 – Satisfação do Cliente e Desempenho Geral	1	2	,8382117	,58390173	1,000	-,8917342	2,5681575
		3	-,0774293	,77242939	1,000	2,2110739	2,3659325
		4	1,1865013	,50567373	,184	-,3116757	2,6846783
	2	1	-,8382117	,58390173	1,000	2,5681575	-,8917342
		3	-,7607823	,77242939	1,000	3,0492855	1,5277209
		4	,3482896	,50567373	1,000	1,1498874	1,8464666
	3	1	-,0774293	,77242939	1,000	2,3659325	2,2110739
		2	,7607823	,77242939	1,000	1,5277209	3,0492855
		4	1,1090719	,71513065	,830	1,0096703	3,2278142
	4	1	1,1865013	,50567373	,184	2,6846783	-,3116757
		2	-,3482896	,50567373	1,000	1,8464666	1,1498874
		3	1,1090719	,71513065	,830	3,2278142	1,0096703

Baseado nas médias observadas.

*o valor da diferença (I-J) é significativo até o nível 0,5 .

Variável Dependente	(I) Número do Grupo	(J) Número do Grupo	Diferença (I-J)	Desvio Padrão	Sig..	Intervalo de Confiança 95%	
						Lower Bound	Upper Bound
Fator 2 – Retorno Financeiro	1	2	,6517459	,39984572	,723	,5328908	1,8363826
		3	2,2406203 (*)	,52894617	,003	,6734932	3,8077473
		4	1,7477601 (*)	,34627655	,001	,7218346	2,7736856
	2	1	-,6517459	,39984572	,723	1,8363826	-,5328908
		3	1,5888744 (*)	,52894617	,046	,0217473	3,1560014
		4	1,0960142 (*)	,34627655	,032	,0700887	2,1219396
	3	1	2,2406203 (*)	,52894617	,003	3,8077473	-,6734932
		2	1,5888744 (*)	,52894617	,046	3,1560014	-,0217473
		4	-,4928602	,48970899	1,000	1,9437379	-,9580175
	4	1	1,7477601 (*)	,34627655	,001	2,7736856	-,7218346
		2	1,0960142 (*)	,34627655	,032	2,1219396	-,0700887
		3	-,4928602	,48970899	1,000	-,9580175	1,9437379

Baseado nas médias observadas.

*o valor da diferença (I-J) é significativo até o nível 0,5 .