

Aplicação das estratégias competitivas de Porter no sector de restauração: o caso português da NUT III do Cávado

Aplicación de las estrategias competitivas de Porter en el sector de restauración: el caso portugués de la NUT III del Cávado

Application of Porter's competitive strategies to the restoration sector: the portuguese case of the NUT III do Cávado

João Ferreira*
jjmf@ubi.pt
Carla Pereira**
cpereira@ubi.pt

Resumo

Várias tipologias estratégicas têm sido desenvolvidas e analisadas em diferentes contextos industriais e sectores em termos da sua aplicabilidade. A tipologia estratégica de Porter é uma das mais evidenciadas na literatura, com maior número de estudos realizados. No entanto, pouca atenção foi colocada no sector de serviços. Pretende-se neste estudo, verificar a aplicabilidade da tipologia de Porter ao sector de restauração na NUT III do Cávado (Portugal). De acordo com as questões e objectivo em análise, foram utilizadas dois tipos de análises: factorial análise e análise *cluster*, a fim de identificar os factores determinantes das estratégias e para agregar as empresas por grupos dentro do sector em análise. Os resultados evidenciaram que, no sector da restauração, a tipologia de Porter não é a mais eficaz, na medida em que as empresas que seguem mais do que uma das estratégias genéricas, apresentam um nível de desempenho superior, não estando em conformidade com as proposições defendidas por Porter.

Palavras-Chave: Tipologia de Estratégias, Sector de Restauração, Turismo.

Resumen

Varias tipologías estratégicas han sido desarrolladas y analizadas en diferentes contextos industriales y sectores en términos de su aplicabilidad. La tipología estratégica de Porter es una de las más evidenciadas en la literatura, con mayor número de estudios realizados. Sin embargo, se puso poca atención en el sector de servicios. En este estudio se pretende verificar la aplicabilidad de la tipología de Porter al sector de restauración en la NUT III del Cávado (Portugal). De acuerdo con las cuestiones y objetivo en análisis, fueron utilizados dos tipos de análisis: análisis factorial y análisis *cluster*, a fin de identificar los factores determinantes de las estrategias y para agregar las empresas por grupos dentro del sector en análisis. Los resultados evidenciaron que, en el sector de la restauración, la tipología de Porter no es la más eficaz en la medida en que las empresas que siguen más de una de las estrategias genéricas, presentan un nivel de desempeño superior, no estando en conformidad con las proposiciones defendidas por Porter.

Palabras-clave: Tipología de Estrategias, Sector de Restauración, Turismo.

Abstract

Several strategic typologies have been developed and analyzed in different industrial contexts and sectors, in terms of their applicability. Porter's strategic typology is one of the most commonly found in the literature, and the one on which the highest number of studies have been carried out. However, little attention has been paid to the service sector. The aim of this study is to determine the applicability of Porter's typology to the restoration industry in the NUT III do Cávado (Portugal). According to the questions and objective of the investigation, two types of statistical analysis were used: Factorial analysis, and cluster analysis, to identify the factors determining the strategies, and classify the companies in groups, within the sector analyzed. The results show that in the restoration industry, Porter's typology is no longer effective in that companies which follow more than one generic strategy present a higher level of performance, and do not conform to the proposals defended by Porter.

Key words: Strategy Typology, Restoration Sector, Tourism.

*Assistant Professor at the University of Beira Interior, Ph.D. in Management

**Master in Management at the University of Beira Interior

1 Introdução

Uma estratégia bem delineada tem sido referida, actualmente, como a forma das empresas sobreviverem ao nível de competição e complexidade dos mercados. O contexto de competitividade e as dificuldades que se colocam às empresas portuguesas com a globalização e desenvolvimento tecnológico tem tornado o objectivo, da maioria das empresas, a conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo (FILGUEIRAS, 2002). Assim, Porter (1980) traduziu a estratégia como a forma das empresas superarem as forças de mercado cada vez mais intensas, através do reforço das suas vantagens competitivas.

Da revisão bibliográfica realizada constatou-se que a problemática e complexidade da estratégia empresarial existe desde há muito, tendo sido um conceito introduzido, formalmente, na literatura de gestão em 1948 por Von Neumann e Morgenstern (ANSOFF, 1965), com a teoria dos jogos, atraindo rapidamente o interesse de muitos autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito, tais como: Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Hamel (1996), Mintzberg (1978, 1987), Porter (1980), entre outros.

A tipologia das estratégias genéricas desenvolvida por Porter (1980), considerada uma das abordagens conceptuais mais evidentes da estratégia competitiva, devido às diversas operacionalizações e estudos realizados sobre a sua aplicabilidade e precisão, apresenta três fontes de vantagem competitiva, para superar as forças de mercado. Essas fontes de vantagem permitem às empresas três estratégias genéricas: 1) **diferenciação**, 2) **liderança no custo total** e 3) **enfoque**, para a melhor utilização dessa vantagem competitiva.

A utilidade das estratégias genéricas para um comportamento activo das empresas pode ser encontrada, segundo Herbert e Deresky (1987), em três aspectos: 1) na possibilidade de capturar as características comuns, que facilitem a compreensão dos padrões da estratégia ampla; 2) no fornecimento de guias ao nível corporativo, para alternativas estratégicas e de direcção de “portfólio” e 3) no fornecimento de guias para a distribuição de recursos entre as diversas unidades de negócio. Desta forma, as estratégias genéricas reduzem a quantidade de variáveis com que se depara a gestão para administrar um conjunto de factores semelhantes.

Algumas operacionalizações desta tipologia foram realizadas ao longo de vários anos e em diferentes países, das quais se obtiveram resultados concordantes e outros ligeiramente diferentes das proposições defendidas por Porter (1980), tais como, Dess e Davis (1984), Hall (1980), Hill (1988), Kim e Lim (1988) e Miller e Dess (1983), entre outros, que apresentaram alguns refinamentos à tipologia.

A tipologia de Porter (1980) também já foi aplicada e testada em diversas investigações portuguesas, tendo, na sua maioria, sido baseadas no modelo desenvolvido por Dess e Davis (1984), tais como: Marques (1996), Rainha (1996), Raposo (1994), Santos (2002), Silva (1996) e Sousa (1998). As conclusões destes estudos verificaram que a tipologia de Porter (1980) é útil e aplicável em algumas indústrias em Portugal, ainda que com algumas variantes relativamente às formas “puras” das estratégias competitivas. Porém, nunca foi aplicada ao sector de restauração, incidindo fundamentalmente em sectores industriais.

Neste contexto, pretende-se com este estudo verificar a aplicabilidade da tipologia de Porter (1980) ao sector de restauração e se as empresas que seguem uma estratégia genérica específica apresentam melhor desempenho que as empresas que utilizam estratégias combinadas.

2 A Restauração e o Turismo

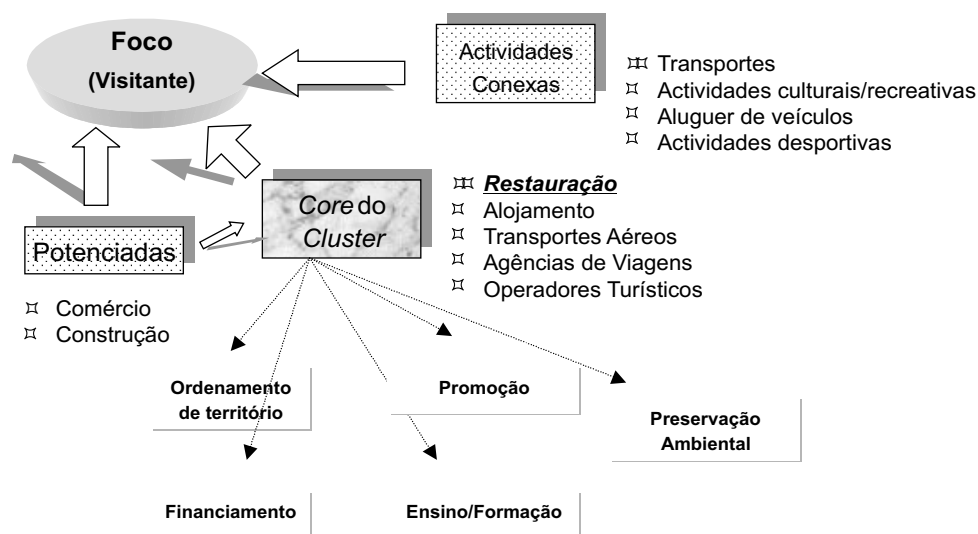
A actividade de restauração e bebidas apresenta, hoje, uma importância muito significativa no produto global turístico. Segundo o observatório da restauração da ARESP (2001), se turismo é

cultura, ambiente, saúde, desenvolvimento econômico e social, a restauração representa isso e muito mais.

A actividade de restauração não é uma actividade que possa ter um bom desempenho, de forma independente, podendo, o seu desenvolvimento, ser afectado se o turismo não for potencializado. Segundo Gouveia e Duarte (2001) o turismo como uma multiplicidade de actividades de resposta a procuras diferenciadas, caracteriza-se por uma heterogeneidade que não permite classificá-lo como um sector típico, mas antes como um conceito que integra actividades ligadas ao serviço de quem viaja, independentemente das razões porque o faz. Daí que a restauração seja uma actividade bastante influenciada pelo fluxo de turismo em Portugal que, enquanto destino turístico, tem como vantagem ser possível num espaço geográfico pequeno e através do percurso de pequenas distâncias, responder a motivações turísticas diferenciadas, beneficiando todos os pontos do país de uma cultura rica e de uma gastronomia única.

Como se pode ver na Figura 1, a restauração enquadra-se no conjunto de actividades interrelacionadas com actividade turística que, de forma interligada, funcionam através da co-responsabilização dos diversos intervenientes, fundamental para a competitividade do turismo – *Cluster* turismo (GOUVEIA; DUARTE, 2001).

Figura 1: Actividades do cluster turismo e as suas relações com o foco



Fonte: GEPE (Citado em GOUVEIA; DUARTE, 2001)

Assim, pode ver-se que a restauração é das actividades que, por um lado, pode ser impulsionada pela actividade turística da região e, por outro lado, pode impulsionar a actividade turística, quando os serviços e produtos oferecidos forem capazes de cativar o turista.

3 Tipologias Estratégicas

Por definição, a escolha de uma estratégia específica liga-se com a vontade de obter um determinado nível de desempenho e alcançar resultados ou objectivos estabelecidos pela empresa (GALBRAITH; SCHENDEL, 1983).

A atenção, cada vez maior, dispensada à análise do comportamento competitivo e eficácia das estratégias genéricas, sob diferentes condições do meio envolvente, levou ao surgimento de diferentes tipologias conforme as bases de actuação e as metodologias utilizadas (Quadro 1).

Quadro 1: Tipologias Estratégicas

AUTOR	ESTRATÉGIAS TIPO	CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO ESTRATÉGICO
Buzzell et al (1975)	Construção	Altos investimentos para aumentar a quota de mercado.
	Manutenção	Investimento para manutenção da quota de mercado.
	Colheita	Investimento baixo com diminuição das quotas de mercado; controle dos custos para originar receitas e rentabilidade.
Utterback e Abernathy (1975)	Maximização de desempenho	Preocupação com o desempenho do produto/serviço, enfatizando a tecnologia e desenvolvimento de produto.
	Maximização de vendas	Ênfase no "marketing" para aumentar as vendas totais e quota de mercado da empresa.
	Minimização de custos	Ênfase no processo tecnológico/I&D para reduzir o custo total de produção.
Hofer e Schendel (1978)	Aumento da quota de mercado	Alto investimento para aumentar a quota de mercado.
	Crescimento	Manter a posição em mercados em expansão com investimentos a níveis normais na indústria.
	Lucro	Investimento a níveis normais na indústria, controle dos custos para gerar liquidez.
	Concentração de mercado e redução de activos	Reajustamento dos recursos para atender segmentos mais pequenos.
	Mudança	Melhoria da posição estratégica pode exigir investimento.
	Liquidação	Gerar liquidez enquanto desiste do mercado.
Miles e Snow (1978)	Prospectiva	Ênfase na inovação de produtos ou desenvolvimento de mercado.
	Defensiva	Ênfase na competição baseada no preço, qualidade, distribuição ou serviço; estabilidade como característica do mercado.
	Analista	Menor ênfase na inovação relativamente à estratégia prospectiva, e maior dinamismo relativamente à defensiva.
	Reactiva	Ausência de uma estratégia estável e coerente.
Vesper (1979)	Multiplicação	Expansão da quota de mercado pela multiplicação das quotas de mercado.
	Monopolização	Eliminação da competição pelo estabelecimento de barreiras à entrada e controlo de recursos.
	Especialização	Especialização em produtos e/ou processos de produção.
	Liquidação	Desistir das posições de mercado e do negócio.
Wissem et al (1980)	Explosão	Melhorar a posição competitiva no curto prazo.
	Expansão	Melhorar a posição competitiva no longo prazo.
	Crescimento contínuo	Manter a posição em mercados em expansão com níveis de investimento normais.
	Escorregamento	Desistir da quota de mercado para gerar liquidez em mercados em crescimento.
	Consolidação	Desistir da quota de mercado para gerar liquidez em mercados estáveis.
	Concentração	Liquidar activos e desistir da posição de mercado.
Porter (1980)	Liderança nos custos	Eficiência, políticas de curva de experiência, controlo geral e outras reduções de custos.
	Diferenciação	Criação de especificidade no produto e/ou serviço.
	Enfoque	Concentrar num grupo de clientes específico ou mercado.
Miles (1982)	Domínio defensivo	Preservação dos produtos/mercados tradicionais.
	Domínio ofensivo	Estratégias de ataque baseadas na inovação de produto e segmentação de mercado.
Galbraith e Schendel (1983) – produtos de consumo	Colheita ou Desinvestimento	Colher; Desinvestir no segmento de mercado.
	Construção	Grande compromisso com produto e investimentos, para aumentar as vendas e melhorar a quota de mercado.
	Continuidade	Manutenção da situação actual, de acordo com as normas estabelecidas na indústria.
	Trepador	Melhorar a posição estratégica debilitada, com posição estratégica pobre, mas com forte vontade para melhorá-la.
	Nicho	Ênfase na qualidade do produto ou características do serviço num pequeno segmento de mercado, através da aposta em I&D e da introdução de novos produtos.
	"Embolsar"	Libertar liquidez através do controlo de custos e pequeno esforço na melhoria do produto.
Galbraith e Schendel (1983) – produtos industriais	Baixo compromisso	Pequena preocupação na melhoria da posição estratégica debilitada; desinvestimento.
	Manutenção	Manter a posição actual através do controlo de custos de produção e distribuição.
	Crescimento	Altos investimentos para melhorar a posição de mercado.
	Nicho	Qualidade superior através da especialização num segmento de mercado.

Miller (1986)	Diferenciação pela inovação	Lançamento de novos produtos e novas tecnologias, através do enfoque em P&D e no pioneirismo.
	Diferenciação pelo "marketing"	Oferta de uma embalagem atractiva, bom serviço, localizações convenientes e disponibilidade de um bom produto/serviço, através de uma força de vendas poderosa, investimento em publicidade, vendedores, promoções e distribuição.
	Liderança de custos	Produção de bens/serviços mais baratos que os concorrentes, através da procura de escalas eficientes, reduções de custos de produção e minimização de despesas em P&D e publicidade.
	Enfoque	Concentração em tipos específicos de clientes, produtos ou localizações geográficas, pela diferenciação ou liderança de custos ou algum tipo de combinação.
Mintzberg (1988)	Diferenciação pelo preço	Utilização para produtos indiferenciados em qualquer outra forma e permite a obtenção de receitas através de grandes volumes de vendas ou posição de baixo custo.
	Diferenciação pela imagem	Criar uma forma artificial de diferenciação, onde as diferenças na realidade não existem – "diferenças cosméticas".
	Diferenciação pelo suporte	Diferenciar em aspectos que vão além do produto, mas que podem aumentar a satisfação do cliente.
	Diferenciação pela qualidade	Criar diferenças intrínsecas substanciais no produto, para o tornar melhor, não diferente, apenas melhor – imagem pelo produto e não pelo "marketing".
	Diferenciação pelo "design"	Oferecer algo que é realmente diferente e que quebra com o "design" dominante, providenciando características únicas.
	Indiferenciação	Sem qualquer base de diferenciação – imitadores sem capacidade de criar algo novo.
	Sem segmentação	Capturar uma grande amplitude de mercado com uma configuração básica de produto – mercado como um grande segmento.
	Estratégia de segmentação	Compreensiva – procura satisfazer todos os segmentos. Selectiva – procura satisfazer cuidadosamente alguns segmentos. Focus – procura satisfazer um único segmento (especialização ou nicho).

Fonte: Adaptado Galbraith e Schendel (1983), p. 154

4 Contributos Empíricos à Tipologia de Porter

Para Porter (1980), qualquer empresa que não opte por seguir uma das três estratégias genéricas: diferenciação, liderança no custo total e enfoque, arrisca-se a ficar no "meio-termo", o que significa não apresentar qualquer vantagem para um bom desempenho. Esta situação é defendida porque o autor considera que as medidas necessárias para cada uma das estratégias diferem quer ao nível de recursos, de capacidades, de disposições organizacionais e de estilo administrativo, o que, por sua vez, dificulta a realização de todas as estratégias genéricas pela mesma empresa.

Várias aplicações foram realizadas, de âmbito internacional e nacional¹, que demonstraram a possibilidade de operacionalizar as estratégias genéricas de Porter (1980) em diferentes realidades.

Um dos aspectos mais criticados da tipologia de Porter (1980) é, essa mesma, a incompatibilidade das estratégias genéricas. A tipologia das estratégias genéricas, tem sido analisada em diferentes indústrias e meios envolventes e tem-se verificado que a combinação das estratégias nem sempre representa baixos níveis de desempenho. A mutualidade exclusiva das estratégias genéricas é pouco verificada e, quando verificada, não exclui a possibilidade de combinação das estratégias, com sucesso. Os estudos permitiram, ainda, agrupar as empresas em grupos estratégicos² de acordo com as orientações estratégicas identificadas.

5 Objectivos, Hipóteses e Metodologia da Investigação

O presente estudo tem como objectivo principal verificar a aplicabilidade da tipologia de Porter (1980) na identificação das estratégias competitivas das empresas inseridas no sector de

restauração e tentar compreender a situação competitiva das empresas nesse sector. De acordo com todo o processo de revisão bibliográfica e com o objectivo principal da presente investigação, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₁: É possível **identificar as estratégias competitivas seguidas** pelas empresas do sector de restauração.

H₂: É possível **afirmar** que no sector de restauração as **estratégias genéricas de Porter são seguidas na sua forma “pura”**.

H₃: É possível **detectar a existência de grupos estratégicos** no sector de restauração.

H₄: É possível **detectar a existência de grupos estratégicos** no sector de restauração, **com níveis de desempenho significativamente diferentes**.

H₅: É possível **comprovar que as empresas que seguem uma estratégia em particular apresentam melhor desempenho** do que **as empresas que utilizam estratégias combinadas**.

O tipo de pesquisa escolhido foi a análise de questionário, à semelhança de Sousa (2002) e de outros trabalhos desenvolvidos na área de estratégia. O universo de empresas de restauração na NUT III do Cávado, segundo a listagem de empresas fornecida pela D.E.P.P. (Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Segurança Social e do Trabalho), compõe-se de 384 empresas³, pertencentes aos diferentes tipos de actividade de restauração. Para o estudo em questão, pela grande tradição gastronómica da NUT III do Cávado, escolheram-se os **Restaurantes tradicionais (CAE - 55301)** que possivelmente apresentassem preocupação com as bases de actuação estratégica, pelo que foram consideradas as empresas com mais de quatro trabalhadores (67 empresas). No entanto, no estudo realizado à existência das empresas verificou-se que três delas já tinham desaparecido, pelo que, a amostra do trabalho foi composta por 64 empresas. Em cada uma, foi entregue, pessoalmente, uma carta de apresentação onde era explicado o objectivo do estudo e um questionário. Das 64 empresas foram obtidas 44 respostas, que representam 30,7% da população e 68,8% da amostra. Os dados obtidos, através dos questionários, foram submetidos a tratamento estatístico, através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) (NORUSIS, 1990).

O tratamento é iniciado com uma análise factorial que, segundo Pestana e Gageiro (2003), consiste num conjunto de técnicas estatísticas para explicar a correlação entre as variáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. A análise de “cluster”²⁴, realizada de seguida é um procedimento multivariado para detectar grupos homogéneos, para os quais se conhece informação detalhada (REIS, 2001; PESTANA; GAGEIRO, 2003). Os casos agrupados foram as empresas inquiridas (43 empresas que deram respostas válidas para análise), relativamente aos factores identificados pela análise factorial⁵, para analisar a possibilidade de agrupamento de acordo com as semelhanças nas orientações estratégicas. Por último, é realizada uma análise de desempenho para verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos que seguem estratégias genéricas, tal como o defendido por Porter (1980).

6 Resultados da Investigação

De acordo com as hipóteses e objectivos propostos, os métodos utilizados para a identificação dos factores determinantes das estratégias foram a análise factorial e a análise de “cluster”, tendo sido realizados testes para provar a significância estatística dos resultados de entre os quais é apresentada a análise de variância ANOVA.

6.1 Identificação das Estratégias Competitivas

Para identificar as estratégias competitivas, as variáveis submetidas à análise factorial foram as variáveis desenvolvidas no painel de Dess e Davis (1984), embora adaptadas ao sector de restauração⁶.

Uma primeira análise realizada aos dados obtidos, permitiu verificar a existência de três variáveis, com pouca relevância para a análise factorial, tendo sido eliminadas⁷. Assim, a análise factorial apresentada é realizada a vinte variáveis, que demonstraram um nível de correlação razoável⁸. Da resumida interpretação aos factores encontrados na análise factorial e considerando as variáveis que apresentaram maiores “loadings” em cada factor, pode verificar-se as seguintes orientações (Quadro 2):

Quadro 2: Matriz dos Componentes Principais após rotação Varimax

VARIÁVEIS COMPETITIVAS	FACTORES						
	1	2	3	4	5	6	7
V1: Desenvolvimento de novos produtos	,741	-,044	,062	-,005	,182	-,189	-,277
V17: Melhoria contínua no processo de fabrico	,740	,224	,203	-,041	-,096	,239	-,040
V20: Rapidez no serviço de atendimento	,715	,125	,070	,243	,132	,218	,037
V15: Inovação nos processos de fabrico	,664	,213	,116	,440	-,022	-,120	,046
V6: Desenvolver e melhorar os produtos existentes	,545	,119	-,176	,238	-,082	,457	,280
V14: Previsão do crescimento do mercado	,542	,291	,472	,084	-,079	,067	,061
V21: Decoração interior do estabelecimento	,192	,831	,153	,001	,043	-,064	,083
V18: Seguir as normas de garantia de qualidade e higiene alimentar	,025	,792	,130	,199	-,012	,311	,010
V7: Nome e imagem da empresa	,318	,713	-,151	-,187	,253	,121	-,136
V11: Capacidade para fabricar produtos especiais	,187	-,046	,846	,056	-,241	,052	,068
V10: Especificação por cliente bem determinada	,072	,144	,830	-,073	,188	,164	-,116
V19: Subcontratação de mão-de-obra	,116	-,040	-,129	,857	-,006	,121	-,026
V15: Inovação em métodos e técnicas de marketing	,224	,071	,158	,642	,199	-,495	-,051

Fonte: Os autores

Factor 1: “Diferenciação do produto”: apresenta uma orientação para a diferenciação através do desenvolvimento de novos produtos, tendo atenção aos custos via melhoria contínua dos processos de fabrico e inovação nos métodos de produção para um aperfeiçoamento dos produtos existentes.

Factor 2: “Diferenciação pela atmosfera proporcionada”: uma orientação clara para a diferenciação através da atmosfera criada no interior do estabelecimento, da garantia de qualidade e da imagem da empresa.

Factor 3: “Enfoque na satisfação do cliente”: orientação para a satisfação de pedidos especiais e clientes específicos e criação de valor para o cliente.

Factor 4: “Liderança de custos com orientação para a diferenciação”: preocupação central nos custos recorrendo à subcontratação de mão-de-obra, não descurando da necessidade de diferenciação.

Factor 5: “Diferenciação do serviço”: orientação para uma diferenciação no serviço prestado, através de recursos humanos com experiência, formação e qualificação para os papéis a desempenhar.

Factor 6: “Liderança de custos via preços competitivos”: preocupação com os custos, para a prática de preços competitivos, pelo que a localização é uma preocupação central.

Factor 7: “Diferenciação pelo “marketing””: procura da diferenciação, através da publicidade pelos meios de comunicação e outros métodos (externa) ou através do cliente (interna), tendo em conta a reputação da empresa no sector.

Pode verificar-se pela associação com o modelo desenvolvido por Porter (1980) que: i) a estratégia de diferenciação ocorre com variantes de produto, serviço e atmosfera proporcionada; ii) a estratégia de liderança de custos pode considerar-se na sua forma tradicional, no entanto, a combinação das duas estratégias também ocorre.

Os dados parecem, assim, antever que a tipologia não é suficiente para explicar a actuação das empresas da amostra, à semelhança dos resultados encontrados por Matias (1992) na indústria hoteleira no Algarve.

De acordo com estes resultados, a Hip. 1: “É possível identificar as estratégias competitivas seguidas pelas empresas do sector de restauração.” pode considerar-se confirmada e a Hip. 2: “É possível afirmar que no sector de restauração as estratégias genéricas de Porter são seguidas na sua forma “pura”.” pode considerar-se não confirmada.

6.2 Identificação dos grupos estratégicos

As empresas inquiridas foram agrupadas relativamente aos factores identificados pela análise factorial, através do método hierárquico aglomerativo, que segundo Reis (2001), é dos mais divulgados e utilizados e recorrendo à medida de semelhança, o Quadrado da Distância Euclideana⁹, por ser a medida mais utilizada em variáveis quantitativas (SOUSA, 2002; PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Para agrupar as observações foi escolhido o método de Ward¹⁰ que pretende minimizar a variância dentro dos grupos, por originar, geralmente, a melhor solução (RAPOSO, 1994) e ser mais frequentemente utilizado em investigações deste âmbito (DINIS, 1997; FERREIRA, 1997; RAPOSO, 1994). A última fase da análise consiste em fazer a validação dos resultados obtidos através da análise de variância “oneway” ANOVA¹¹.

Da análise de “cluster” realizada aos factores definidos, foram identificados 5 grupos estratégicos, para os quais a análise de variância demonstrou que apresentam configurações diferentes nos factores retidos. Esta análise foi realizada a um conjunto de quarenta e três respostas, uma vez que um caso se apresentou com valores pouco usuais quando comparado com os valores dos restantes casos. Assim, decidiu-se pela sua exclusão da análise factorial e da análise “cluster” – Ver Quadro 3.

Quadro 3: Características dos grupos estratégicos e análise “oneway” ANOVA

	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		Cluster 4		Cluster 5		F	Sig.	
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp			
Diferenciação de produto	-,71	,87	,18	1,2	-,29	,46	,09	,44	,87	,42	5,2	0,002*	
Diferenciação pela atmosfera proporcionada	,01	,60	,54	,43	-,20	,42	,39	,26	,48	,69	25,3	0,000*	
Enfoque na satisfação do cliente	,67	,54	,11	1,06	-,18	,80	1,4	,53	-,46	1,01	4,9	0,003*	
Liderança nos custos com orientação para a diferenciação	,27	,66	-,44	,72	-,27	,61	1,8	1,05	-,23	1,27	4,3	0,006*	
Diferenciação do serviço	-,33	,77	,92	,62	,12	1,0	,78	,78	-,89	,67	9,1	0,000*	
Liderança de custos via preços competitivos	,28	,80	,50	,73	-,54	,56	,33	,71	-,69	1,33	3,2	0,024*	
Diferenciação pelo “marketing”	-,32	1,1	,53	,76	,20	,70	-1,2	,92	,07	1,04	2,5	0,055**	
Nº de casos/grupo	13		11		6		3		10				
Nº total de casos	43												

* p<0,05

** p<0,06

Fonte: Os autores

O **grupo 1** engloba 13 restaurantes que privilegiam o *enfoque na satisfação do cliente*, o que se justifica, uma vez que a maioria dos restaurantes, deste grupo, não tem grande capacidade ocupacional, para além da elaboração de refeições para os momentos de consumo diário e de serviços especiais a pedido dos clientes, na medida dessa mesma capacidade¹². No entanto, apresentam, também, preocupação com a maioria das restantes dimensões, pelo que este agrupamento, aparentemente, parece seguir uma **estratégia de enfoque na satisfação do cliente com especial ênfase na liderança de custos**.

O **grupo 2** constitui 11 empresas que demonstram especial preocupação na diferenciação. Note-se as médias relativamente elevadas nas dimensões *diferenciação do serviço, diferenciação pela atmosfera proporcionada e diferenciação pelo “marketing”*. No entanto, relativamente próxima encontra-se a *liderança de custos via preços competitivos*. Estas constatações parecem demonstrar que o grupo agrupa as empresas que prosseguem uma **estratégia de diferenciação mas conjugada com preocupações de baixo custo**.

O **grupo 3** agrupa 6 empresas que colocam especial atenção na *diferenciação pelo “marketing”* e na *diferenciação do serviço* apresentando, no entanto, valores médios relativamente baixos. À semelhança do que foi verificado por Dinis (1997) este facto poderá revelar que a estratégia destas empresas não se enquadra, claramente, em **nenhuma das estratégias identificadas**, uma vez que apresenta valores pouco significativos nas suas médias.

O **grupo 4** compõe-se de 3 empresas que valorizam claramente a *liderança de custos com orientação para a diferenciação* e o *enfoque na satisfação do cliente*. Esta característica é viável se for considerado que estes 3 restaurantes, tal como as empresas do grupo 1 têm reduzida dimensão, o que só lhes permite, para além dos momentos de consumo diário, satisfazer pedidos especiais realizados pelos clientes, dentro dos seus limites¹³. A distingui-lo do grupo 1 encontra-se o facto do número de empregados ser relativamente reduzido (entre os 4 e os 5 trabalhadores)¹⁴, pelo que, para além da liderança de custos a orientação para a diferenciação justifica-se e revela-se principalmente ao nível do serviço. Aparentemente, este facto poderá revelar que estes restaurantes prosseguem uma **estratégia de enfoque com especial ênfase na liderança de custos com orientação para a diferenciação ao nível do serviço e da atmosfera proporcionada**.

O **grupo 5** agrupa 19 empresas que demonstram uma clara preocupação com a *diferenciação de produto* e com a *diferenciação atmosfera proporcionada*. Perante este facto, estes restaurantes aparentam prosseguir uma **estratégia de diferenciação com especial ênfase na diferenciação de produto, mas conjugada com a diferenciação pela atmosfera**.

Assim, a Hip. 3: “*É possível detectar a existência de grupos estratégicos no sector de restauração.*”, encontra-se confirmada.

6.3 Análise de Desempenho

Para se proceder à análise de desempenho, recorreu-se a duas medidas de análise, sugeridas por Menezes (1993), à semelhança do que foi realizado por Marques (1996) e Sousa (1998):

1) **Rácio de rendibilidade das vendas (RV) – indicador da rendibilidade económica**, calculado segundo a fórmula:

$$RV = \frac{RL}{VL}$$

Onde:

RL: Resultado Líquido

VL: Vendas Líquidas

2) Rácio de rendibilidade dos Capitais Próprios (RC'P) – indicador da rendibilidade financeira, calculado segundo a fórmula:

$$RC'P = \frac{RL}{CP} = \frac{RL}{SL}$$

Onde:

CP: Capital Próprio

VL: Vendas Líquidas

No entanto, torna-se importante ressaltar que os resultados aqui apresentados, para cada grupo, são em termos médios e unicamente para o ano de 2001¹⁵, uma vez que as respostas obtidas¹⁶ foram reduzidas. Assim, as conclusões apresentadas são, parcialmente válidas, para as respostas obtidas.

Na análise de desempenho realizada (Quadro 4) os valores médios de rendibilidade, para cada grupo, permitem constatar que ao nível de rendibilidade das vendas os grupos não apresentam diferenças significativas, à excepção do grupo 5, que apresenta um valor significativamente inferior (0,8%) relativamente aos restantes, enquanto que na rendibilidade dos capitais próprios os grupos já não se apresentam tão uniformes. Note-se que ao nível da rendibilidade dos capitais próprios, os grupos 2 e 5 apresentam resultados significativamente inferiores aos restantes grupos estratégicos.

Quadro 4: Performance por grupo estratégico

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Média da Rendibilidade das vendas	2,2%	2,4%	3,2%	3,2%	<u>0,8%</u>
Média da Rendibilidade dos Capitais Próprios	16,7%	<u>1,6%</u>	38,2%	30,4%	<u>2,9%</u>
Nº casos/grupo	13	11	6	3	10
Nº total de casos	43				

Fonte: Os autores

Quanto ao nível de rendibilidade média dos capitais próprios, o grupo 2 que segue uma estratégia de diferenciação com preocupações de baixo custo e o grupo 5 que segue uma estratégia de diferenciação com ênfase na diferenciação de produto na atmosfera proporcionada, apresentam os níveis mais baixos de rendibilidade, respectivamente, 1,6% e 2,9%, respectivamente. Note-se, também, que o grupo 3 cuja orientação estratégica não se enquadra nas estratégias identificadas é o que apresenta níveis de rendibilidade económica e financeira, superiores.

Deste modo a Hip. 4: “*É possível detectar a existência de grupos estratégicos no sector de restauração, com níveis de desempenho significativamente diferentes.*”, pode considerar-se parcialmente confirmada, uma vez que ao nível de rendibilidade económica as diferenças são pouco significativas, mas ao nível de rendibilidade financeira as diferenças são significativas. A Hip. 5: “*É possível comprovar que as empresas que seguem uma estratégia em particular apresentam melhor desempenho do que as que seguem estratégias combinadas.*”, não se pode considerar confirmada uma vez que as estratégias genéricas, ainda que não na sua forma pura, não apresentam os melhores níveis de desempenho.

7 Conclusões

O maior contributo da presente investigação reside no facto do conjunto de estratégias identificadas, no sector de restauração, não se enquadrarem, perfeitamente, na tipologia desenvolvida por Porter (1980). Apesar de existirem vários estudos realizados, poucos foram

realizados no sector de serviços e, na sua maioria, a tipologia de Porter (1980) demonstrou-se suficiente, embora com algumas variantes, para explicar das estratégias identificadas.

O seguimento de uma estratégia na sua forma “pura” não se apresenta uma orientação de sucesso neste meio industrial. Assim, a tipologia de Porter (1980) não é, por si só, suficiente para caracterizar as estratégias seguidas pelas empresas no sector de restauração na NUT III do Cávado.

A consideração a fazer para os empresários de restauração é que nenhuma das orientações é isolada e devido ao facto de não se verificarem estratégias na sua forma “pura”, permite a implementação de uma estratégia que usufrua de várias características vantajosas da empresa. A análise preliminar à empresa ajuda a identificar as vantagens competitivas sobre as quais a empresa poderá orientar a sua estratégia.

O estudo de caso a uma empresa ou a um número mais reduzido de empresas considerado como amostra, poderão ajudar a confirmar ou não os resultados encontrados por este trabalho de investigação e a aprofundar as bases de actuação estratégica das empresas neste sector.

O estudo da aplicabilidade de outras tipologias estratégicas poderá permitir realizar comparações e verificar qual a tipologia mais adequada.

O estudo das empresas de restauração em função da sua data de criação, pode levar a conclusões complementares aos resultados da presente investigação, na medida em que esta foi realizada em função do número de empregados, uma vez que os restaurantes mais recentes poderão apresentar orientações estratégicas diferentes, das orientações das empresas mais experientes.

Referências

- ANDREWS, R. Kenneth. **The concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Ed. 1979, São Paulo: MacGraw-Hill, 1965.
- ARESP - Associação de Restauração e Similares de Portugal. **ARESP**. Observatório da Restauração: confirmada a recessão do sector. Observatório da Restauração – Conhecer para decidir, Novembro 2001.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.
- DESS, G.; DAVIS, P. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, **Academy of Management Journal**, 27(3), 467-488, 1984.
- DINIS, A. do R. F. **O Dirigente, o Estilo de Direcção e o Perfil Estratégico das empresas da região da Beira Interior**. 1997. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- FERREIRA, J. J. de M. **Estudo e desenvolvimento de uma taxonomia de estádios de ciclo de vida, aplicável às pequenas e médias empresas das região da Beira Interior**. 1997. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- FILGUEIRAS, L. M. **Estratégia – Desempenho, Estrutura da Indústria e Estratégias Competitivas**. 2002. Disponível em: <<http://www.iniciativajovem.org.br>>. Acesso em 30 abr. 2002.
- HALL, W. Survival strategies in a hostile environment, **Harvard Business Review**, 58, Sept.-Oct., 75-85, 1980.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 69-82, 1996.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, 8, 135-147, 1987.
- HILL, C. W. L. Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, 13(3), 401-412, 1988.

- KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, 31(4), 802-827, 1988.
- MARQUES, A. **Estudo de Adaptação da Teoria de Porter ao Sector Cristaleiro Português**. 1996. Tese de Mestrado em Economia Europeia, Universidade de Coimbra; Covilhã.
- MATIAS, F. Aplicação da metodologia dos grupos estratégicos: o caso da indústria hoteleira no Algarve, **Revista Portuguesa de Gestão**, Lisboa, 1992.
- MENEZES, H.C. **Princípios de Gestão Financeira**. Lisboa: Editorial Presença, 1993.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24(9), 934-948, 1978.
- _____. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, 30(1), 11-24, 1987.
- NORUSIS, M. J. **SPSS/PC + Statistical Data Analysis**, SPSS Inc., Chicago, 1990.
- PEREIRA, C. **Estratégias Competitivas de Porter no sector de restauração – Caso da NUT III do Cávado**. 2004. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 3ª Edição revista e aumentada, Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- PORTER; M. E. **Competitive Strategy – Techniques for analysing industries and competitiveness**. New York: The Free Press; Macmillan, 1980.
- RAINHA, N. M. P. **Fatores competitivos e estratégias competitivas no subsector de lanifícios portugueses**. 1996. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- RAPOSO, M. L. B. **Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas – Evidências Empíricas do Sector Têxtil Português**. 1994. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- REIS, E. **Estatística Multivariada Aplicada**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.
- SANTOS, J. C. C. dos. **Estratégia e competitividade do sector das rochas ornamentais na Beira Interior**. 2002. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- SILVA, G. L. de M. E. **Estratégias Genéricas de Porter: O Caso da Indústria Portuguesa de Moldes**. 1996. Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Universidade de Coimbra, Coimbra
- SOUSA, R. M. da S. J. de. **A utilização da Tipologia Porteriana na definição da Estratégia da empresas de porcelana em Portugal**. 1998. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Finanças, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Notas explicativas

1 Para mais informações ver Pereira (2004)

2 Ver Porter (1980).

3 Neste número de empresas estão consideradas as sedes das empresas, excluindo os seus estabelecimentos distribuídos por diferentes áreas.

4 Este método é também designado por Reis (2001) de método de partição, classificação ou taxonomia, ainda que a primeira designação se utilize mais para situações em que os indivíduos são divididos por um número pré-estabelecido de grupos.

5 Ver ponto 6.1.

6 Ver variáveis em anexo e para aprofundamento ver Pereira (2004).

7 Foram eliminadas da análise as seguintes variáveis: i) eficiência na produção; ii) controlo de qualidade e; iii) utilização mínima de financiamento alheio.

8 O teste KMO obteve um valor de 0,592 (ainda que não seja propriamente 0,6 é muito próximo do valor considerado razoável) pelo que considerou-se possível prosseguir a análise factorial.

9 O Quadrado da Distância Euclideana mede a distância entre dois casos (i e j), definida como o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores de i e j para todas as variáveis (NORUSIS, 1993).

10 Citado em Reis (2001).

11 A análise ANOVA permite avaliar as diferenças entre as médias de uma variável (Análise da variância).

12 Informação obtida pela análise dos questionários dos respectivos restaurantes.

13 Estas verificações foram obtidas pela análise dos questionários das três empresas em questão.

14 Estas verificações foram obtidas pela análise dos questionários das três empresas em questão.

15 Foi considerado o ano de 2001, uma vez que foi aquele que apresentou maior número de respostas, porque até 1999, algumas empresas não tinham contabilidade organizada e, por isso, não forneceram os dados e outras empresas foram criadas em 2000, apresentando resultados para o ano de 2001. O ano de 2002 foi excluído, porque à data de recolha do questionário, muitos restaurantes ainda não tinham procedido ao encerramento das contas.

16 Percentagem (%) de respostas obtidas foi cerca de 25%.

