

NOTAS ECONÓMICAS 11

JOÃO SOUSA ANDRADE DEMANDE DE MONNAIE ET ÉQUILIBRE MONÉTAIRE

J. ROMERO MAGALHÃES SENTIMENTO EUROPEU E MOEDA ÚNICA

ALZIRA MARQUES / JOÃO LISBOA UTILIZAÇÃO DA TIPOLOGIA PORTERIANA NA DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DO SECTOR CRISTALEIRO PORTUGUÊS

MARIA ANTONINA LIMA REGIONALISATION, GLOBALISATION AND THE EMERGING WORL ECONOMY: THE WORLD TRADE ORGANIZATION, THE REGIONAL INTEGRATION AGREEMENTS AND THE EUROPEAN UNION

OCTÁVIO FIGUEIREDO GONÇALVES CONVERGÊNCIA REAL NO LONGO PRAZO DA ECONOMIA PORTUGUESA

DANIEL MURTA O MERCADO PORTUGUÊS DOS JORNAIS DESPORTIVOS

EUGÉNIA MARTA / NUNO VALÉRIO DÍVIDA EXTERNA E CRESCIMENTO ECONÓMICO EM PORTUGAL (1820-1914)

JOSÉ REIS O INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO: CRÓNICA SOBRE OS SABERES DA ECONOMIA

ABEL FERNANDES ANÁLISE SUMÁRIA DO COMPORTAMENTO DA TAXA DE CÂMBIO DO ESCUDO (1960-1994)

CARLOS MATOSO FILIPE CONTRIBUINTES LÍQUIDOS, BENEFICIÁRIOS LÍQUIDOS E TROCAS INTRACOMUNITÁRIAS

DOUTORAMENTO HONORIS CAUSA DE ANTÓNIO SIMÕES LOPES

REVISTA DA FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



A Utilização da Tipologia Porteriana na Definição Estratégica do Sector Cristaleiro Português

Alzira Marques Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

João Lisboa Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

resumo

résumé / abstract

Este trabalho tem por objectivo não só definir o comportamento estratégico da actividade empresarial ligada ao sector cristaleiro, mas também analisar o seu desempenho sob o ponto de vista financeiro, utilizando para o efeito a tipologia Porteriana.

Com base numa amostra de doze das treze empresas que constituem o universo deste sector foi efectuado um questionário com base do modelo de Dess e Davis e efectuado o seu tratamento estatístico com recurso à análise factorial e de *cluster*.

Os resultados encontrados indicam que a tipologia proposta por Porter adapta-se de um modo geral à orientação estratégica das várias empresas que compõem o sector cristaleiro português, tendo sido encontradas no entanto opções estratégicas relacionadas com a liderança pelos custos, diferenciação e enfoque, não sendo identificada a primeira na sua forma pura, mas sim através de três variantes.

A análise de *clusters* permitiu identificar cinco grupos estratégicos cujo desempenho, embora não contrariando a tese de Porter, não afasta a possibilidade de estarmos a assistir ao aparecimento de uma nova forma de competir, eventualmente mais vantajosa do que as tradicionais estratégias puras.

L'objectif de ce travail est non seulement de définir le comportement stratégique de l'activité des entreprises liées au secteur de la cristallerie, mais aussi d'analyser leur performance du point de vue financier, recourant, à cet effet, à la typologie de Porter. À partir d'un échantillon de douze entreprises des treize qui constituent l'univers de ce secteur, un questionnaire a été élaboré suivant le modèle de Dess et David, et les réponses ainsi obtenues ont été traitées statistiquement selon l'analyse factorielle et de cluster. Les résultats obtenus indiquent que la typologie proposée par Porter s'adapte de façon générale à l'orientation stratégique suivie par les différentes entreprises qui forment le secteur portugais de la cristallerie. Cependant, d'autres options stratégiques ont été découvertes notamment celles liées à la direction par les coûts, différenciation et focalisation, bien que la première n'ait pas été identifiée sous sa forme pure, mais plutôt sous trois variantes.

L'analyse de cluster a permis d'identifier cinq groupes stratégiques, dont la performance, ne mettant pas en cause la thèse de Porter, n'écarte pas la possibilité du fait qu'on assiste actuellement à la naissance d'une nouvelle forme de compétition, éventuellement plus avantageuse que les stratégies traditionnelles pures.

The objective of this work is both to define the strategic behaviour of the business activity of the Portuguese glass industry and to analyse its financial performance within the frame work of Porter's typology.

Using a sample of twelve out of the thirteen companies that form the universe of this sector, a questionnaire was developed based on the model of Dess and Davis and the answers were analysed using factorial and cluster analysis.

The results achieved pointing out that the

typology proposed by Porter represents, in a general way, the strategic orientation of several companies that make part of the Portuguese glass industry. There were found some strategic options related with cost leadership, differentiation and focus, although the first one was not identified in its pure form, but rather with three variants.

The cluster analysis allowed to identify five clusters whose performance although not going against the Porter's thesis, does not through out the possibility of being to assist the emergence of a new generic form of competition, possibly more advantageous than the traditional pure strategies.





1. Introdução

De todas as tentativas de classificação de orientações estratégicas empresariais, a tipologia proposta por Porter (1991a; 1992) tem sido aquela que maior atenção tem recebido por parte de numerosos investigadores, sobretudo nos Estados Unidos a partir dos anos 80. Poucos estudos têm sido feitos sobre a aplicação desta teoria num espaço empresarial distinto do norte americano. Kim e Lim (1988) examinaram a relação existente entre o ambiente empresarial na Coreia, a tipologia de Porter e o desempenho das empresas coreanas. Com os trabalhos de Green *et al.* (1993), Raposo (1994) e Matias (1992), são efectuados os primeiros estudos em Portugal que procuram averiguar da aplicação da teoria proposta por Porter num espaço empresarial também distinto do norte americano. Estes trabalhos, para além do seu interesse específico, devem ser interpretados também como um primeiro passo para a generalização da aplicação da teoria Porteriana num contexto económico mais global.

Este artigo procura averiguar se a tipologia proposta por Porter para classificar as estratégias empresariais, liderança pelos custos, diferenciação do produto e enfoque, têm aplicação ao sector cristaleiro português, identificar grupos estratégicos e comparar níveis de desempenho entre cada um dos grupos.

A escolha deste sector industrial reveste-se de particular interesse não só pela investigação insuficiente desenvolvida em Portugal nesta área das ciências empresariais, mas também pela utilidade prática que este estudo poderá ter na definição de um sector importante a nível nacional e com um forte impacto regional e que atravessa actualmente graves problemas estruturais.

O Sector Cristaleiro Português

Dos sectores que compõem a indústria vidreira nacional, o cristaleiro é, sem dúvida, aquele que mais tradições tem, dispõe de um *know-how* secular reconhecido a nível internacional que confere à cristalaria portuguesa uma imagem de qualidade superior que é necessário preservar. É caracterizado pela sua forte componente de produção manual e por uma pequena componente automatizada.

O sector cristaleiro português é composto por 13 empresas, concentradas no Distrito de Leiria, concretamente no Concelho da Marinha Grande, que empregam actualmente cerca de 3.000 trabalhadores, tem uma capacidade de produção de vidro superior a 150 toneladas diárias, tendo no triénio de 1993-95 registado taxas médias de crescimento das vendas aproximadamente de 15% e com um volume de exportação que no ano de 1994 absorveu 49% do total das vendas, ou seja 13,2 milhões de contos de vidro exportado.

Apesar do elevado grau de proliferação internacional dos produtos de cristalaria, o sector cristaleiro português continua a seguir um modelo de gestão tradicional adaptado a situações de emergência. Entre estas contam-se as sucessivas crises que o sector tem enfrentado nos últimos tempos e que deram origem a desequilíbrios crescentes e sistemáticos.

A fragilidade do sector é explicada não só pelos factores citados, como também, pela acentuada indefinição estratégica, negligência do *marketing* e ausência ou insuficiente formalização do processo de planeamento.

Os inconvenientes da indefinição estratégica são, entre outros, a falta de competitividade, a incoerência e desajuste das políticas funcionais. A negligência do *marketing* constitui para o sector cristaleiro uma grande vulnerabilidade, que tem como principais consequências a falta de domínio sobre os mercados interno e externo, a conseqüente relação de dependência dos agentes comerciais e a inadequada prossecução de políticas de produto, preço, distribuição e comunicação/promoção.

Devido aos motivos apontados, podemos afirmar que a maioria das empresas, sobretudo as

mais velhas, competem com base em activos incorpóreos (a arte de saber trabalhar o vidro) estando actualmente descapitalizadas e apresentando vícios estruturais difíceis de corrigir. As mais antigas e maiores foram acumulando ao longo dos anos, um avultado volume de dívidas e de resultados negativos, possuindo uma estrutura económica e financeira bastante debilitada.



Enquadramento Teórico

Desde os anos 70 que têm sido desenvolvidos diversos estudos com o objectivo principal de encontrar uma classificação das estratégias tipo que pudessem ser aplicadas em qualquer situação. O número e a natureza precisa dos tipos de estratégia identificados, varia consoante os conceitos e variáveis empregues, assim como da metodologia aplicada. Apesar de não haver dúvidas de que a tipologia Porteriana tem sido aquela que maior suporte empírico tem recebido, a inexistência de panaceias universais é um princípio há muito aceite no campo da gestão, não sendo de surpreender que a estrutura conceptual proposta por Porter não seja de aplicação universal, nem o recurso a ela seja garantia de sucesso estratégico para todas as empresas sejam quais forem as circunstâncias. De facto segundo Kiggundu, Jorgensen e Hafsi (1983), factores como sejam diferenças culturais e diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico, podem condicionar a generalização da referida teoria.

Porter (1991a; 1992) apresenta o seu modelo das estratégias genéricas da seguinte forma: há dois tipos básicos de vantagem competitiva — baixos custos e diferenciação, que quando combinadas com um alvo estratégico — amplo ou estreito, dão origem a três estratégias genéricas: liderança pelos custos, diferenciação do produto e enfoque, podendo ser este concretizado através de uma estratégia de baixos custos ou pela diferenciação do produto. Porter apresenta-as como três alternativas de orientação estratégica para uma empresa que procura alcançar uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes.

1. Liderança pelos Custos. Com esta estratégia genérica, uma empresa procura ser o produtor de menor custo no seu sector industrial, privilegiando a produção de produtos normalizados e o atendimento de muitos sectores industriais (alvo estratégico amplo), sensíveis aos preços. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Podem incluir a busca de economias de escala, reduções de custo através da experiência, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias primas, apertado controlo da gestão, minimização de custos de transacção, etc..

2. Diferenciação. Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos utilizados na diferenciação podem assumir diversas formas: qualidade superior dos produtos ou serviços, imagem de marca, prestígio da empresa, tecnologia superior, serviços pós venda, entrega, rede de fornecedores, peculiaridades, etc.. O meio de se obter essa singularidade reside no modo como uma ou algumas das actividades da cadeia de valor da empresa são executadas e são peculiares para cada sector industrial.

3. Enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de um sector industrial. O enfoque obriga a empresa a segmentar o seu mercado para melhor satisfazer as necessidades particulares da sua clientela, resultando na diferenciação de um melhor produto ou serviço ou custo mais baixo através de eficiências operacionais ou de *marketing*.

Porter argumenta que a selecção e implementação de uma das três estratégias genéricas, será o meio para se obter vantagem competitiva sustentável e assim ganhar lucros acima da média da indústria. Segundo o referido autor, estratégias genéricas diferentes envolvem culturas e estruturas organizacionais diferentes, por isso defende que, salvo raras e efémeras excepções, para manter uma vantagem competitiva sustentável e assim ganhar lucros acima da média da indústria, uma empresa deve concentrar-se numa só estratégia genérica e definir o respectivo alvo estratégico, devendo evitar ficar presa no meio de duas estratégias (*stuck in the middle*).



Para explicar o sucesso competitivo das empresas, é necessária uma teoria dinâmica de estratégia que una circunstâncias ambientais e comportamentais da empresa aos resultados de mercado. Para fazer isto, Porter (1991b) sugere uma cadeia de causalidade, onde separa as causas de *performance* superior num dado período de tempo, o chamado problema *cross-sectional* do processo dinâmico pelo qual são criadas posições competitivas, o chamado *problema longitudinal*.

A teoria de Porter foi, é e continua a ser, ponto de partida para a realização de numerosos estudos teóricos e/ou empíricos sobre estratégia empresarial. Alguns autores complementam e/ou criticam diversos aspectos da teoria de Porter, nomeadamente questões como a compatibilização das estratégias de baixos custos e de diferenciação. Wright (1987; 1988; 1990; 1991), Hill (1988), Jones e Butler (1988), Murray (1988), Miller (1992), Parker *et al.* (1992), Reitsperger *et al.* (1993), White (1986) e Miller (1988) relacionam estratégia, organização, ambiente e desempenho, enquanto Dess e Davis (1984) operacionalizaram a sua teoria, utilizando um painel de peritos aos quais foi perguntada a importância relativa de um conjunto de variáveis no quadro da tipologia de Porter. Utilizando a análise multivariada, os autores concluem pela existência de grupos de variáveis que se identificam com os três tipos genéricos de estratégias propostos por Porter. A nível internacional é de destacar o trabalho de Kim e Lim (1988) que verificam as semelhanças entre as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas em países desenvolvidos e em países em vias de desenvolvimento, nomeadamente a aplicação da teoria Porteriana às empresas da indústria electrónica da Coreia, concluindo que a tipologia de Porter era visível mas não na sua forma pura e ainda o estudo de Douglas e Rhee (1989), que faz a comparação entre os tipos genéricos de estratégia nos Estados Unidos e na Europa. Alguns autores, como Miller e Dess (1993), avaliam ainda a referida teoria em termos de simplicidade, exactidão e eventual generalização.

Em Portugal, têm sido realizados alguns estudos sobre a utilidade da tipologia Porteriana na definição das estratégias seguidas pelos empresários portugueses. Green *et al.* (1993) efectuaram um estudo em que procuram averiguar a aplicação da tipologia de Porter à indústria portuguesa, mostrando claramente a utilidade da teoria na identificação de orientações estratégicas em Portugal. Raposo (1994) efectua um estudo aplicado ao sector têxtil nacional, em que procura examinar a aplicação da tipologia Porteriana a este sector, encontrando no seu estudo algumas variantes no modo de como as empresas procuram seguir determinado tipo de estratégia. Neste trabalho o autor conclui também que a intensidade da internacionalização não é significativamente diferente entre os grupos de estratégia identificados, pelo que não é possível afirmar, que as estratégias seguidas pelas empresas do sector têxtil português, influenciam o seu envolvimento internacional. Matias (1992) analisa a aplicação daquela tipologia à indústria hoteleira algarvia, evidenciando a utilidade da teoria na descrição da orientação estratégica dos hotéis, embora identificando formas de comportamento diferentes. Cachadinha (1993), a partir da teoria dos grupos estratégicos, estudaram o sector da construção com o objectivo de determinarem as estratégias seguidas pelas empresas, bem como os níveis de desempenho por elas atingido. Os resultados obtidos permitiram identificar quatro grupos estratégicos, não tendo no entanto encontrado diferenças de desempenho estatisticamente significativas. Curto (1993) baseou-se na teoria dos grupos estratégicos para caracterizar o sector têxtil português. Os objectivos do seu estudo consistiram em identificar os determinantes do desempenho das empresas e a análise respectiva do seu comportamento. O autor conclui que os factores de natureza estrutural não eram suficientes para explicar os resultados da actividade empresarial, sendo também necessário acrescentar variáveis comportamentais para explicar o desempenho das empresas.

Metodologia

Com base na matriz desenvolvida nos Estados Unidos da América do Norte por Dess e Davis (1984), este estudo pretende, essencialmente, comprovar se a tipologia Porteriana tem aplicação

no sector cristaleiro português, nomeadamente identificar grupos estratégicos e comparar os níveis de desempenho entre cada um dos grupos. O estudo que está na base do presente artigo, servindo-se de um modelo desenvolvido por aqueles autores nos Estados Unidos da América do Norte pretende, fundamentalmente, comprovar se as estratégias genéricas de Porter têm aplicação no sector cristaleiro português, identificar grupos estratégicos e comparar os níveis de desempenho entre cada um dos grupos.

Participam neste estudo 12 empresas das 13 que constituem o universo das empresas do sector cristaleiro.

Os dados foram obtidos através de um questionário e entrevista directa, dirigida aos quadros superiores das empresas cristaleiras. Aos inquiridos foi comunicado, previamente, o propósito do inquérito e foi assegurada a confidencialidade da informação.

O questionário, enviado via postal em Agosto de 1995, permitiu recolher informações sobre duas importantes vertentes. Da primeira faz parte dois grupos de questões, cujas respostas permitem avaliar as cinco forças competitivas, as envolventes económicas, político-legal, tecnológica e sócio-cultural e consequentemente, determinar o nível de atractividade do sector. Da segunda vertente, constam oito grupos de questões, cujas respostas permitem, por um lado, caracterizar as actividades das empresas cristaleiras que constituem a sua cadeia de valores e por outro lado, avaliar o perfil estratégico das empresas, categorizar as empresas em grupos estratégicos e comparar os níveis de desempenho entre cada um dos grupos.

Para identificar as estratégias genéricas seguidas no sector cristaleiro foi utilizado o painel de Dess e Davis (1984), do qual constam um conjunto de 21 métodos competitivos (Quadro 1), relacionados com as estratégias genéricas de Porter. Foi pedido aos inquiridos para indicarem a importância relativa de cada um daqueles métodos na definição da estratégia da empresa. As respostas foram analisadas utilizando as técnicas de análise factorial e de cluster, procurando-se averiguar a sua consistência com os resultados encontrados por Dess e Davis (1984). Apesar da amostra ser constituída apenas por 12 empresas, tal facto não se mostrou impeditivo de utilização desta técnica devido à consistência dos resultados encontrados.

Resultados

Os resultados obtidos pela análise das medidas descritivas, média e desvio padrão, permitem-nos averiguar a importância relativa que os executivos das empresas cristaleiras atribuem aos 21 métodos competitivos. Observando o Quadro 2 podemos constatar que o desenvolvimento de novos produtos (MC1), a eficiência na fabricação (MC3) e o controlo de qualidade (MC4), são os métodos competitivos considerados mais importantes na formulação da estratégia das empresas do sector em estudo. Os resultados da análise factorial que constam do Quadro 3 foram interpretados com a ajuda do painel de Dess e Davis (Quadro 1).

A análise factorial, respeitando o critério da variância explicada, resultou na extracção de 5 factores, responsáveis por 79,8% da variância total já que a retenção de demasiados factores poderia causar a diluição de tipos de comportamento eventualmente representativos da mesma tipologia estratégica.

A tipologia encontrada é ligeiramente diferente da proposta por Porter. De facto, as estratégias de diferenciação e enfoque foram identificadas na sua forma pura e correspondem, respectivamente, aos factores 1 e 2, enquanto que a estratégia de liderança de custos foi identificada com três variantes a que correspondem os factores 3, 4, e 5. Estes factores reflectem, portanto atributos de liderança de custos, mas numa perspectiva diferente de Porter. Em vez de reunidos em torno de um só factor, aparecem distribuídos por três factores combinados com outros métodos competitivos que não obtiveram consenso no painel de Dess e Davis.

Na literatura estudada não foi encontrado nenhum suporte que pudesse apoiar a ideia de que a





estratégia de custo baixo se pode dividir em três variantes, a não ser no estudo de Green *et al.* (1993) e de Raposo (1994), onde foram identificadas duas variantes, nomeadamente no primeiro a importância atribuída ao controlo de qualidade e ao desenvolvimento e melhoria dos produtos actuais e no segundo a utilização de um mínimo financiamento externo, que o autor designou por custo financeiro baixo.

Quadro 1 — Painel de Dess e Davis: Opinião dos especialistas sobre os Métodos Competitivos

Métodos Competitivos	Diferenciação	Custo Baixo	Enfoque
MC 1 - Desenvolvimento de novos produtos	++	**	**
MC 2 - Serviço pós venda	**	--	**
MC 3 - Eficiência na fabricação	**	++	**
MC 4 - Controlo de Qualidade	**	**	**
MC 5 - Treino e experiência do pessoal	**	**	**
MC 6 - Manutenção de elevados níveis de <i>stocks</i>	**	**	--
MC 7 - Preços competitivos	--	++	**
MC 8 - Variedade de produtos oferecidos	--	**	--
MC 9 - Desenvolvimento e melhoria dos produtos actuais	**	**	**
MC 10 - Nome de marca do produto	++	**	++
MC 11 - Inovação em técnicas e métodos de <i>marketing</i>	++	--	**
MC 12 - Controlo dos canais de distribuição	**	**	**
MC 13 - Procura de matérias primas	--	++	--
MC 14 - Utilização mínima de financiamento externo	--	**	--
MC 15 - Especificação geográfica do mercado bem determ.	**	--	++
MC 16 - Capacidade para fabricar produtos especiais	**	--	++
MC 17 - Fabricação de produtos de alto preço	**	--	**
MC 18 - Publicidade	++	**	**
MC 19 - Reputação da empresa no sector	**	**	**
MC 20 - Previsão do crescimento do mercado	**	**	**
MC 21 - Inovação nos processos de fabrico	**	++	**

++ = Muito importante

** = Não houve consenso no painel

-- = Pouco importante

Quadro 2 — Resultados da Análise Descritiva

Métodos Competitivos	Média	Desvio- -Padrão
MC 1 - Desenvolvimento de novos produtos	4,58	0,51
MC 2 - Serviço pós venda	4,08	0,90
MC 3 - Eficiência na fabricação	4,58	0,67
MC 4 - Controlo de Qualidade	4,42	1,00
MC 5 - Treino e experiência do pessoal	4,08	1,08
MC 6 - Manutenção de elevados níveis de <i>stocks</i>	1,42	0,51
MC 7 - Preços competitivos	3,42	0,90
MC 8 - Variedade de produtos oferecidos	3,58	0,90
MC 9 - Desenvolvimento e melhoria dos produtos actuais	4,17	0,94
MC 10 - Nome de marca do produto	2,75	1,91
MC 11 - Inovação em técnicas e métodos de <i>marketing</i>	2,92	1,44
MC 12 - Controlo dos canais de distribuição	3,42	1,16
MC 13 - Procura de matérias primas	2,75	0,97
MC 14 - Utilização mínima de financiamento externo	2,00	1,48
MC 15 - Especificação geográfica do mercado bem determ.	3,50	0,80
MC 16 - Capacidade para fabricar produtos especiais	4,08	0,79
MC 17 - Fabricação de produtos de alto preço	2,83	1,40
MC 18 - Publicidade	2,58	1,24
MC 19 - Reputação da empresa no sector	3,67	0,89
MC 20 - Previsão do crescimento do mercado	3,50	0,90
MC 21 - Inovação nos processos de fabrico	4,00	0,60





Quadro 3 — Resultados da Análise Factorial: Componentes principais

Métodos Competitivos	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
MC 1 - Desenvolvimento de novos produtos	.	.	.	-0,89	.
MC 2 - Serviço pós venda	.	-0,80	.	.	.
MC 3 - Eficiência na fabricação	0,54
MC 4 - Controlo de Qualidade	0,63
MC 5 - Treino e experiência do pessoal	.	.	-0,65	.	0,52
MC 6 - Manutenção de elevados níveis de <i>stocks</i>	.	.	0,85	.	.
MC 7 - Preços competitivos	.	.	.	0,57	.
MC 8 - Variedade de produtos oferecidos	-0,89
MC 9 - Desenvolvimento e melhoria dos prod. actuais	.	.	0,54	.	.
MC 10 - Nome de marca do produto	0,93
MC 11 - Inovação em técnicas e métodos de <i>marketing</i>	0,90
MC 12 - Controlo dos canais de distribuição	0,80
MC 13 - Procura de matérias primas	-0,65	.	.	0,50	.
MC 14 - Utilização mínima de financiamento externo	0,67
MC 15 - Especificação geog. do mercado bem determ.	.	0,93	.	.	.
MC 16 - Capacidade para fabricar produtos especiais	.	0,65	0,50	.	.
MC 17 - Fabricação de produtos de alto preço	0,86
MC 18 - Publicidade	0,77
MC 19 - Reputação da empresa no sector	.	0,76	.	0,53	.
MC 20 - Previsão do crescimento de mercado	.	-0,69	.	.	.
MC 21 - Inovação nos processos de fabrico	.	.	0,87	.	.
Valor próprio	6,05	4,10	3,06	1,89	1,67
Variância (%)	28,8	19,5	14,6	9	7,9
Variância Acumulada (%)	28,8	48,3	62,9	71,9	79,8

A análise de *clusters*, efectuada a partir das cinco orientações estratégicas identificadas na análise factorial, resultou na extracção de cinco diferentes grupos estratégicos relativamente homogéneos, conforme Quadro 4, cuja interpretação iremos efectuar em seguida.

Grupo 1: Enfoque «Forçado» com base na diferenciação

Este grupo é constituído apenas por duas empresas, uma centenária e outra com 70 anos de existência. Segue uma orientação estratégica a que chamámos enfoque (forçado) com base na diferenciação, embora não na sua forma pura uma vez que regista médias positivas noutras dimensões estratégicas. Enfatiza a localização geográfica da sua clientela (MC15), dando uma importância não só à sua reputação (MC19), como também prima por ter a capacidade de fabricar produtos especiais (MC16). Pensamos que o comportamento estratégico deste grupo é compreensível, por serem empresas históricas que continuam a ser procuradas pela sua fiel clientela, devido à sua reputação em termos de produto, criatividade e do saber fazer do artesão vidreiro;

Grupo 2: Liderança pelos custos com base na eficiência da produção

Este grupo é constituído por três empresas com idades compreendidas entre os oito e três anos e foram criadas pela iniciativa de antigos supervisores fabris e oficiais vidreiros. Procuram conseguir vantagens competitivas produzindo com baixos custos, através da eficiência dos seus recursos humanos pelo treino e experiência que possuem (MC5), pela redução da variedade de produtos oferecidos (MC8) e eficiência na produção (MC3) através do fabrico de grandes encomendas.

Grupo 3: Liderança pelos custos com base no preço das matérias primas

Este grupo é constituído por uma empresa de grande dimensão e três de dimensão média. São responsáveis por uma quota de mercado superior a 66%, apresentando algumas um elevado nível de automatização apesar desta dimensão não transparecer na análise efectuada. Procuram seguir uma estratégia de liderança pelos custos, através da aquisição de matérias primas a custos baixos (MC13), tirando partido da sua reputação e longa experiência no sector (MC19), o que lhes permite deste modo a prática de preços competitivos (MC7) numa gama de produtos de *design* tradicional.



Quadro 4 — Médias dos Grupos Estratégicos

Médias dos Factores Estratégicos

Grupo	Nº de Emp.	Factor 1: Diferenciação	Factor 2: Enfoque	Factor 3: L. C. Criat./Stocks	Factor 4: L. C. Preços Comp.	Factor 5: L. C. Edif. na Prod.
1	2	0,7378	1,5183	0,5996	-0,9111	0,2801
2	3	-1,1189	0,0185	-0,4180	0,0605	0,7710
3	4	0,3090	0,0888	-0,3515	0,9616	-0,7229
4	1	-1,0194	-0,5588	1,7296	-1,0419	-1,6611
5	2	0,8323	-1,4559	-0,1343	-0,5820	0,8399

Grupo 4: Liderança pelos custos com base na inovação dos processos de fabrico

Nas diversas hipóteses de constituição de grupos havia sempre uma empresa que aparecia isolada, essa empresa forma o grupo 4. De facto tem características especiais que a distingue das restantes. Enquanto que as outras comercializam produtos acabados em vidro, esta comercializa candeeiros, ou seja, para além de produzir vidro doméstico para iluminação, faz a montagem de candeeiros incorporando a estrutura metálica e a parte eléctrica ao vidro que produz.

Esta empresa apresenta uma média positiva elevada na orientação da liderança de custos e médias negativas nas restantes dimensões estratégicas, donde poderemos concluir que esta empresa segue uma variante da estratégia de liderança de custos na sua forma pura, não dando relevo a qualquer outra dimensão estratégica, embora de uma forma não totalmente coincidente com a do painel de Dess e Davis. De facto, neste estudo, é notória também a importância da inovação nos processos de fabrico (MC21) na estratégia de liderança pelos custos, sendo no entanto mais difícil de explicar a grande importância dada à existência de *stocks* elevados (MC6). Podemos no entanto avançar duas razões: uma relacionada com o tipo de actividade, que para ser competitiva exige a constituição de um grande variedade de produtos em *stock*, outra a herança deixada por um modelo de gestão tradicional, que olhava os *stocks* como um activo. É sabida a importância dada pelos empresários, há uns anos atrás, à constituição de *stocks* elevados como forma de garantir a estabilidade dos custos de produção sobretudo em períodos de inflação, como foi aquele que a economia portuguesa atravessou durante toda a década de



oita. Reminiscências ainda desta maneira de pensar poderão explicar o aparecimento desta dimensão numa estratégia de custos baixos.

Grupo 5: Diferenciação de Produto e Liderança pelos Custos via Eficiência na Produção

O grupo 5 é constituído por duas empresas que tentam conjugar uma estratégia de diferenciação com uma estratégia de custo baixo. Na realidade se por um lado procuram diferenciar-se através da marca do produto (MC10), a inovação em técnicas de *marketing* (MC11), publicidade (MC18) e controlo dos canais de distribuição (MC12) de modo a poderem fabricar (e vender) produtos de alto preço (MC17), por outro acentuam também a importância dos aspectos operacionais nomeadamente através da eficiência na fabricação (MC3) e do treino e experiência do pessoal (MC5), dimensões nitidamente vocacionadas para uma estratégia de custo baixo.

Estas empresas procuram atingir um segmento de mercado amplo, rejeitando o enfoque num determinado segmento de mercado ou produto e praticando preços mais altos do que a concorrência, comportamento que se coaduna com a orientação estratégica seguida, uma vez que as empresas podem praticar preços superiores aproveitando a diferenciação a vários níveis.

Fazendo a correspondência entre a estratégia atribuída a cada grupo, identificada a partir da análise estatística de agrupamento, e as estratégias genéricas de Porter, deduzimos três grupos estratégicos: liderança pelos custos, enfoque e «stuck in the middle» (Quadro 5). O primeiro não se apresenta tal como o proposto por Porter, distinguindo-se pela observação de três variantes. O enfoque corresponde «grosso modo» à estratégia apresentada por Porter, mas trata-se de um enfoque «forçado», porque não resulta de uma opção estratégica implícita e muito menos explícita, é apenas fruto da circunstância vivida por parte das empresas cristaleiras: ausência de estruturas de comercialização e grande dependência em relação a um reduzido número de clientes. As empresas que não seguem uma única orientação estratégica, dando ênfase a métodos competitivos atribuídos a diferentes estratégias encontram-se numa situação de indefinição estratégica (*stuck in the middle*), tal como Porter definiu.

Os resultados obtidos na análise de desempenho evidenciam diferenças entre os cinco grupos estratégicos (Quadro 6). Estas diferenças embora não sejam inconsistentes com a teoria Porteriana, quando este afirma que as empresas ao falharem no desenvolvimento consistente de uma orientação estratégica, encontram-se numa situação «stuck in the middle», não possuindo qualquer vantagem competitiva, o seu desempenho não é substancialmente diferente de outros grupos que seguem estratégias puras. De facto da análise do Quadro 6 constatamos que o grupo 5 apresenta uma rendibilidade dos capitais próprios negativa, o que decerto modo poderia levar a concluir que possui um desempenho inferior ao dos restantes grupos, mas no entanto o mesmo acontece em relação ao grupos 1 e 3 que apresentam também rendibilidades negativas, estando as empresa do grupo 3 numa situação financeira muito semelhante e possuindo até as empresas do grupo 1 uma quota de mercado ligeiramente inferior. Literatura recente (Pruet e Howard, 1996), aponta no sentido de que a introdução de uma nova dimensão na análise da competitividade — «flexibilidade dos meios de produção» — torna possível uma empresa ser competitiva através da conjugação destas duas estratégias.

Quadro 5 — Estratégias Seguidas pelo Sector Cristaleiro

Análise Estatística do Agrupamento	Estratégias Genéricas de Porter
Grupo 1: Enfoque na diferenciação	Enfoque
Grupo 2: Liderança pelos custos via eficiência na produção	Liderança pelos Custos
Grupo 3: Liderança pelos custos via preços competitivos	Liderança pelos Custos
Grupo 4: Liderança pelos custos via inovação e <i>stocks</i>	Liderança pelos Custos
Grupo 5: Diferenciação e Liderança pelos custos via eficiência na produção	Caídas no Meio – <i>Stuck in the middle</i>



Quadro 6 — Performance por Grupo Estratégico

Rácios	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5 1994
Quota de mercado	8,3%	3,0%	66,6%	9,9%	9,7%
Taxa de cresc. vendas anual	1,8%	50,8%	21,7%	14,5%	16,6%
Rent. capitais próprios	(0,23)	0,37	(0,11)	0,18	(0,12)
Autonomia financeira	(0,54)	0,20	0,22	0,23	0,20
Solvabilidade	(0,35)	0,24	0,28	0,30	0,26

Conclusão

Os resultados evidenciam a utilidade da tipologia de Porter na descrição da orientação estratégica das empresas do sector cristaleiro português. Apesar do baixo grau de formalização do processo de planeamento, o sector, ainda que de uma forma implícita, parece estar a seguir estratégias consistentes com a teoria de Porter. Os resultados da análise factorial utilizada permitiram no entanto identificar uma tipologia ligeiramente diferente da proposta por Porter. De facto, as estratégias de diferenciação e enfoque foram identificadas na sua forma pura, enquanto que a estratégia de liderança pelos custos foi identificada com três variantes. Pensamos que a existência de três variantes na estratégia de baixos custos tenha a ver com um conjunto de situações do meio envolvente, nomeadamente as dimensões sócio-económicas próprias de um país em desenvolvimento como Portugal. A variância por explicar na análise factorial parece indicar todavia, que as empresas do sector cristaleiro seguem outras variantes estratégicas não explícitas no painel de Dess e Davis, matriz que serviu de base ao desenvolvimento deste trabalho.

A análise de *cluster* permitiu identificar cinco grupos estratégicos relativamente homogéneos. Dois grupos que seguem uma estratégia genérica pura e três grupos que colocam ênfase em factores competitivos de diferentes orientações estratégicas.

Aos cinco grupos de empresas identificados a partir da análise de *cluster* correspondem, grosso modo, três grupos estratégicos apresentados por Porter: liderança pelos custos, enfoque e «stuck in the middle». Deste modo, a análise de *clusters* ao evidenciar três grupos que seguem com grande intensidade a liderança pelos custos, sustenta a existência de três variantes para a estratégia de baixos custos encontrada na análise factorial das componentes principais.

A análise do desempenho dos grupos estratégicos permitiu observar algumas diferenças entre os grupos que embora não contrariando a tese de Porter, não afastam a possibilidade de estarmos a assistir ao aparecimento de uma nova forma de competir como refere Pruet e Howard (1996), eventualmente mais vantajosa do que as tradicionais estratégias puras.



Podemos concluir que a teoria de Porter, de modo geral, poderá explicar o comportamento estratégico desta indústria, podendo contribuir para o posicionamento das empresas no sector e para a definição da estratégia mais adequada ao seu desenvolvimento, contribuindo deste modo para uma melhoria da competitividade do sector cristaleiro português.

Este estudo não está isento de algumas limitações, por isso os resultados obtidos devem ser interpretados com algumas reservas. Reconhecemos como limitações o facto do sector cristaleiro ser constituído por um reduzido número de empresas, a possível exclusão de algum importante método competitivo, o facto do estudo ter um carácter estático e ainda a não inclusão no painel de Dess e Davis (1984), que serve de base a este estudo, de variáveis representativas de outras dimensões associadas a outras formas de competição.

Referências Bibliográficas



- Cachadinha, E. (1993) *Grupos Estratégicos e Performance das Empresas no Sector da Construção Civil e Obras Públicas*, Tese de Mestrado, ISCTE.
- Curto, J. J. (1993) *Grupos Estratégicos e Performance — Um contributo para a Caracterização do Sector Têxtil Português*, Tese de Mestrado, ISCTE.
- Dess Gregory G.; Davis, Peter S. (1984) Porter's (1980), Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27, 3, 467-488.
- Douglas, Susan P.; Rhee, Dong Kee (1989) Examining Generic Competitive Strategy Types in U. S. and European Markets, *Journal of International Business Studies*, 437-460.
- Green, Ronald F.; Lisboa, João; Yasin, Mahmoud M. (1993) The Applicability of Porter's (1980) Generic Strategies to International Markets: The Case of Portugal, *European Business Review*, 93, 2.
- Hill, Charles W. L. (1988) Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, 3, 3, 401-412.
- Jones, Gareth R.; Butler, John E. (1988) Costs, Revenue, and Business-Level Strategy, *Academy of Management Review*, 13, 2, 202-213.
- Kiggundu, M.; Jorgensen, J.; Hafsi, T. (1983) Administrative Theory and Practice in Developing Countries: A Synthesis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 66-84.
- Kim, Linsu; Yooncheol, Lim (1988) Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, 31, 4, 802-827.
- Matias, Fernanda (1992) Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos: O Caso da Indústria Hoteleira no Algarve, *Revista Portuguesa de Gestão*, 31-46.
- Miller, A.; Dess, G. G. (1993) Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, 553-585.
- Miller, Danny, (1988,) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.
- Miller, Danny (1992) The Generic Strategy Trap, *The Journal of Business Strategy*, January/February.
- Murray, Alan I. (1988) A contingency View of Porter's Generic Strategies, *Academy of Management Review*, 13, 13, 390-400.
- Parker, Barbara; Helms Marilyn M. (1992) Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry, *Management International Review*, 32, 23-39.
- Porter, Michael E. (1991a) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 7ª ed.; trad. do original *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, New York, The Free Press, Macmillan, 1980.
- Porter, Michael E. (1991b) Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 2, 95-117.
- Porter, Michael E. (1992) *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 5ª ed.; trad. do original *Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, Macmillan, 1985.



Pruet, Mark; Thomas, Howard (1996) Thinking about quality and its links with Strategic Management, *European Management*, 14, 1, Fevereiro, 37-46.

Raposo, Mário Lino Barata (1994) *Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas: Evidências Empíricas do Sector têxtil Português*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Maio.

Reitspergar, Wolf D. *et al.* (1993) Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies?, *Management International Review*, 33, 7-21.

White, Roderick E. (1986) Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.

Wright, Peter (1987) A Refinement of Porter's Strategies, *Strategic Management Journal*, 8, 93-101.

Wright, Peter; Parsinia, Alex (1988) Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: A Critique, *IM*, May—June, 20-23.

Wright, Peter *et al.* (1990) Strategic Profiles, Market Share, and Business Performance, *IM*, 1May-June, 23-28.

Wright, Peter *et al.* (1991) Comparing Three Different Theories of Competitive Strategies, *IM*, November—December.