

Escola de Gestão

Estratégia e Vantagem Competitivas na Hotelaria Portuguesa

António Manuel Henrique Fernandes

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Júri:

Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL
(Presidente)

Doutor José Manuel Henriques Simões, Professor Catedrático, IGOT-UL

Doutor Nuno Goulart Brandão, Professor Associado, ISG

Doutor José Sancho de Sousa e Silva, Professor-Adjunto, ESHTe

Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL (Orientador)

Fevereiro, 2015

Resumo

Esta tese tem como objetivos (i) a construção e validação de uma escala para medir as forças concorrenciais do modelo de Porter na hotelaria Portuguesa e (ii) averiguar se essas empresas são mais rentáveis quando optam por uma estratégia genérica, do que as empresas que ficaram no meio termo. A construção das várias análises teve como referencial teórico o modelo de Porter. Este autor releva a estabilidade temporal das variáveis, para encontrar fatores que discriminem, as variáveis importantes para explicar a performance financeira superior de forma sustentada, das variáveis sem utilidade para esta explicação. Desta forma a rendibilidade operacional das vendas, rendibilidade líquida das vendas, rendibilidade operacional do ativo, quota de mercado (relativa a €), gasto médio com pessoal e número de unidades de marca, foram variáveis estáveis em 2009, 2010, 2011 e 2012.

Essas variáveis permitiram obter numa análise fatorial exploratória, dois fatores bidirecionais do modelo de Porter: ameaça de entrada de concorrentes e substitutos, e capacidade negocial de clientes e fornecedores. Assim, construímos uma escala para avaliar as forças concorrenciais na hotelaria Portuguesa. Estes fatores foram posteriormente validados numa análise fatorial confirmatória com recurso à modelização com equações estruturais. A partir das três variáveis relacionadas com as rendibilidades, averiguamos posteriormente, através do teste t-Student e ANOVA, se existiam maiores níveis de rendibilidades nas empresas que optaram por uma estratégia genérica do que nas empresas que ficaram no meio termo. A vantagem competitiva em custos obteve resultados significativamente maiores do que a vantagem competitiva pela diferenciação, e meio termo. Estas duas últimas opções não apresentaram diferenças significativas entre si.

Palavras chave: Modelo de Porter; Hotelaria Portuguesa; Estratégia Genérica; Vantagem Competitiva.

Código JEL: L10; L11; L25; L83

Abstract

This thesis aims to (i) the construction and validation of a scale to measure the competitive forces of Porter's model in Portuguese hospitality and (ii) verify whether these companies are more profitable when they choose a generic strategy than firms that were in between (stuck in the middle). The construction of the various analyzes had as a theoretical model of Porter. This author emphasizes the temporal stability of the variables, to find factors that discriminate, important to explain the higher financial performance in a sustained manner, to the variables of no use to this explanation. Thus, the operating return on sales, net return on sales, return on assets, market share (on €), average spending on personnel and number of units of brand, were stable variables in 2009, 2010, 2011 and 2012.

These variables allowed to obtain in an exploratory factor analysis, two factors bidirectional Porter's model: threat of entry by competitors and substitutes, and bargaining power of customers and suppliers. Thus, we constructed a scale to assess the competitive forces in the Portuguese hotel industry. These factors were further validated in a confirmatory factor analysis using a structural equation modeling. From the three variables related to the returns, we ascertain later via the Student t-test and ANOVA if there were higher levels of profitability in companies that have selected a generic strategy than firms that were in between. The competitive cost advantage obtained significantly higher than the competitive advantage through differentiation, and half term results (stuck in the middle). These last two options showed no significant differences.

Key Words: Porter's Model; Portuguese Hospitality; Generic Strategy; Competitive Advantage.

JEL Classification System: L10; L11; L25; L83

Agradecimentos

Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver o universo. Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer. Porque eu não sou do tamanho da minha altura, mas do tamanho daquilo que vejo.

Fernando Pessoa

Acredito que não vemos o mundo sozinhos. Por isso, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Nelson Santos António, que com a sua sabedoria, fez com que fosse eu a encontrar o meu caminho. Agradeço aos meus pais, a quem ao longo da vida nunca faltou a força para darem aos filhos as oportunidades que nunca tiveram. Agradeço à Josélia, minha mulher, que com a sua beleza fez com que existisse sempre um momento, com um tempo e um modo para tudo.

Agradeço também a mais três pessoas, pelas razões que só Deus conhece. Ao Coronel Emídio José Pereira Rodrigues¹, ao Coronel Óscar Castelo da Silva² e ao Capitão Vitor Manuel Lourenço³.

Obrigado

¹ Academia Militar em Lisboa, 1979.

² Centro de Instrução de Artilharia Antiaérea de Cascais, 1983.

³ Academia Militar na Amadora, 1984.

Índice

Resumo.....	II
Abstract.....	III
Agradecimentos	IV
Índice	5
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	15
1.1. A questão de investigação e a justificação do tema	15
1.2. Os objetivos da investigação.....	17
1.3. A revisão da literatura.....	18
1.4. A metodologia.....	22
1.5. Os resultados.....	24
CAPÍTULO II - DA ESTRATÉGIA: O MODELO DE PORTER APLICADO À HOTELARIA PORTUGUESA	27
2.1. Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?	27
2.2. O que é estratégia?	28
2.3. O que não é estratégia?	29
2.4. A origem do pensamento estratégico de Porter.....	30
2.5. O que é concorrência?	32
2.6. As escolas do pensamento estratégico na gestão	33
2.6.1. A escola do Design.....	37
2.6.2. A escola do planeamento.....	38
2.6.3. A escola do posicionamento.....	39
2.6.4. A escola do empreendedorismo	40
2.6.5. A escola do conhecimento.....	41
2.6.6. A escola da aprendizagem	41
2.6.7. A escola do poder	42
2.6.8. A escola da cultura / recursos.....	42
2.6.9. A escola do ambiente	45
2.6.10. A escola da configuração.....	45
2.7. O que é uma boa estratégia? Que erros não se devem cometer	49
2.7.1. Os argumentos diferentes, e as críticas a Porter sobre uma boa estratégia.....	50
2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?	50
2.9. Os objetivos da investigação - revisitados.....	52
2.10. O Modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa.....	52
2.10.1. As 5 forças de Porter na hotelaria Portuguesa – estratégia competitiva	55
2.10.1.1. A intensidade concorrencial entre as empresa da indústria hoteleira Portuguesa.....	58
2.10.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes	66
2.10.1.3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos	70
2.10.1.4. Capacidade negocial dos clientes	71
2.10.1.5. Capacidade negocial dos fornecedores.....	76
2.10.2. As estratégias genéricas de Porter – vantagem competitiva na hotelaria Portuguesa .	79
As estratégias genéricas segundo Porter	81
Como identificar as estratégias genéricas da indústria hoteleira Portuguesa	83
Críticas a Michael Porter	84
2.11. Quadro teórico	87
2.12. Dos objetivos da investigação às hipóteses gerais	88
Hipótese geral (1).....	89

Hipótese geral (2.a)	90
Hipótese geral (2.b)	91
2.13. Considerações finais do capítulo.....	91
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	93
3.1 Introdução	93
3.2. A definição das variáveis e a reflexão falada dos itens	94
3.3. A recolha dos dados.....	96
3.3.1. A medição e operacionalização dos conceitos.....	96
3.4. O processo de amostragem (validade externa)	98
3.5. As características das variáveis de medida (fiabilidade e validade interna)	101
3.6. A análise preliminar dos dados	103
3.7. A análise dos dados - das hipóteses gerais às hipóteses operacionais (HO).....	105
3.7.1. A análise estatística para a AFE	105
3.7.2. A análise estatística para a AFC	108
3.7.2.1. A fiabilidade compósita e validade: fatorial; convergente e discriminante	108
3.7.3. A análise estatística para o teste <i>t</i> -Student.....	109
3.7.4. A análise estatística para a ANOVA.....	110
3.8. Considerações finais do capítulo.....	113
CAPÍTULO IV – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	115
4.1 Introdução	115
4.2. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 1º objetivo da investigação - Escala para medir as forças concorrenciais de Porter	117
Ano de 2009.....	117
4.2.1. Da hipótese geral (1) – ano 2009 à hipótese operacional HO1.1_09 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter	117
4.2.1.1. A análise estatística	117
4.2.1.2. Os resultados.....	117
4.2.2. Da hipótese geral (1) – ano 2009 à hipótese operacional HO1.2_09 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)	120
4.2.2.1. A análise estatística	120
4.2.2.2. Os resultados.....	120
Ano de 2010.....	122
4.2.3. Da hipótese geral (1) – ano 2010 à hipótese operacional HO1.1_10 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter	122
4.2.3.1. A análise estatística	122
4.2.3.2. Os resultados.....	122
4.2.4. Da hipótese geral (1) – ano 2010 à hipótese operacional HO1.2_10 – Confirmação da estrutura da Escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)	125
4.2.4.1. A análise estatística	125
4.2.4.2. Os resultados.....	125
Ano de 2011.....	127
4.2.5. Da hipótese geral (1) – ano 2011 à hipótese operacional HO1.1_11 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter	127
4.2.5.1. A análise estatística	127
4.2.5.2. Os resultados.....	127
4.2.6. Da hipótese geral (1) – ano 2011 à hipótese operacional HO1.2_11 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)	130
4.2.6.1. A análise estatística	130
4.2.6.2. Os resultados.....	130
Ano de 2012.....	132

4.2.7. Da hipótese geral (1) - 2012 à hipótese operacional H01.1_12 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter	132
4.2.7.1. A análise estatística	132
4.2.7.2. Os resultados.....	132
4.2.8. Da hipótese geral (1) – ano 2012 à hipótese operacional H01.2_12 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)	135
4.2.8.1. A análise estatística	135
4.2.8.2. Os resultados.....	135
4.3. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 2º objetivo da investigação – Rendibilidade das estratégias genéricas de Porter	137
Ano de 2009.....	137
4.3.3. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional H02.a.2_09 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_09).....	137
4.3.3.1. A análise estatística	137
4.3.3.2. Os resultados.....	137
4.3.4. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional H02.b.2_09 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_09).....	138
4.3.4.1. A análise estatística	138
4.3.4.2. Os resultados.....	138
4.3.5. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional H02.a.3_09 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_09).....	139
4.3.5.1. A análise estatística	139
4.3.5.2. Os resultados.....	140
4.3.6. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional H02.b.3_09 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_09).....	140
4.3.6.1. A análise estatística	140
4.3.6.2. Os resultados.....	141
4.3.7. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional H02.a.4_09 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_09).....	142
4.3.7.1. A análise estatística	142
4.3.7.2. Os resultados.....	142
4.3.8. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional H02.b.4_09 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_09).....	143
4.3.8.1. A análise estatística	143
4.3.8.2. Os resultados.....	143
Ano de 2010.....	145
4.3.11. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional H02.a.2_10 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_10)	145
4.3.11.1. A análise estatística.....	145
4.3.11.2. Os resultados	145
4.3.12. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional H02.b.2_10 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_10)	146
4.3.12.1. A análise estatística.....	146
4.3.12.2. Os resultados	146
4.3.13. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional H02.a.3_10 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_10).....	147
4.3.13.1. A análise estatística.....	147
4.3.13.2. Os resultados	148
4.3.14. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional H02.b.3_10 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_10).....	148
4.3.14.1. A análise estatística.....	148
4.3.14.2. Os resultados	149
4.3.15. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional H02.a.4_10 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_10).....	150
4.3.15.1. A análise estatística.....	150

4.3.15.2. Os resultados	150
4.3.16. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional H02.b.4_10 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_10)	151
4.3.16.1. A análise estatística	151
4.3.16.2. Os resultados	151
Ano de 2011.....	153
4.3.19. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional H02.a.2_11 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_11)	153
4.3.19.1. A análise estatística	153
4.3.19.2. Os resultados	153
4.3.20. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional H02.b.2_11 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_11)	154
4.3.20.1. A análise estatística	154
4.3.20.2. Os resultados	154
4.3.21. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional H02.a.3_11 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_11)	155
4.3.21.1. A análise estatística	155
4.3.21.2. Os resultados	156
4.3.22. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional H02.b.3_11 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_11)	157
4.3.22.1. A análise estatística	157
4.3.22.2. Os resultados	157
4.3.23. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional H02.a.4_11 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_11)	158
4.3.23.1. A análise estatística	158
4.3.23.2. Os resultados	158
4.3.24. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional H02.b.4_11 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_11)	159
4.3.24.1. A análise estatística	159
4.3.24.2. Os resultados	160
Ano de 2012.....	161
4.3.27. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional H02.a.2_12 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROA_12)	161
4.3.27.1. A análise estatística	161
4.3.27.2. Os resultados	161
4.3.28. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional H02.b.2_12 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_12)	162
4.3.28.1. A análise estatística	162
4.3.28.2. Os resultados	162
4.3.29. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional H02.a.3_12 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_12)	163
4.3.29.1. A análise estatística	163
4.3.29.2. Os resultados	164
4.3.30. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional H02.b.3_12 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_12)	164
4.3.30.1. A análise estatística	165
4.3.30.2. Os resultados	165
4.3.31. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional H02.a.4_12 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_12)	166
4.3.31.1. A análise estatística	166
4.3.31.2. Os resultados	166
4.3.32. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional H02.b.4_12 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_12)	167
4.3.32.1. A análise estatística	167
4.3.32.2. Os resultados	167
4.4. Considerações finais do capítulo.....	169

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	172
5.1. Discussão dos resultados.....	172
5.2. Avaliação, conclusões da investigação e contributos para a teoria e prática.....	175
5.3. Comentários, limitações e futuras investigações.....	179
BIBLIOGRAFIA	183
Anexos	196
Tabelas resumo do CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	196
Figuras e tabelas do 1º objetivo de investigação Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012	201
Figuras e tabelas para todas as análises Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012	201
Figuras e tabelas Análise Fatorial Exploratória – Ano 2009	202
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2009	207
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2010.....	208
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2010	212
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2011.....	214
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2011	218
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2012.....	220
Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2012	224
Figuras e tabelas do 2º objetivo de investigação Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012	225
Figuras e tabelas para todas as análises Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012	225
Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2009	227
Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2010	230
Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2011	233
Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2012	236

Índice de Figuras

Figura 1 - Paradigma Structure Conduct Performance (SCP).....	31
Figura 2 – O modelo base da escola do design.....	38
Figura 3 - Interpretação do modelo de planeamento estratégico	39
Figura 4 - Do Posicionamento ao Movimento.....	44
Figura 5 - Mapa percetual das escolas do pensamento estratégico.....	49
Figura 6 – Os elementos da teoria sobre a estratégia segundo Porter.....	54
Figura 7 - Forças geradoras da estrutura concorrencial de uma indústria	56
Figura 8 - Carta de grupos estratégicos da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*)	65
Figura 9 – As três estratégias genéricas segundo Porter.....	80
Figura 10 - Quadro teórico das cinco forças do modelo de Porter.....	87
Figura 11 - Quadro teórico das opções estratégicas do modelo de Porter	87
Figura 12 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste t-Sudent baseada na potência do teste	100
Figura 13 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste ANOVA (one way) baseada na potência do teste.....	100
Figura 14 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste ANOVA (one way) baseada na potência do teste.....	101
Figura 15 - Tipos de validade	102
Figura 16 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2009.....	121
Figura 17 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2010.....	126
Figura 18 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2011.....	131
Figura 19 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2012.....	136
Figura 20 – Programa em Visual Basic - gerador de números aleatórios sem reposição.....	201
Figura 21 - Scree plot - Ano de 2009	205
Figura 22 - Scree plot - Ano 2010	210
Figura 23 - Scree plot - Ano 2011	216
Figura 24 - Scree plot - Ano 2012	222
Figura 25 - Comparações múltiplas das ordens de Dunn - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009.....	229

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Peso das receitas (M €) do turismo no PIB Português	16
Tabela 2 - Escolas do pensamento estratégico.....	35
Tabela 3 – Resumo das escolas do pensamento estratégico	47
Tabela 4 - Valores médios das vendas (V)	58
Tabela 5 - Variação das vendas (preços correntes)	59
Tabela 6 - Estabelecimentos hoteleiros em Portugal por tipologia.....	59
Tabela 7 – N° de estabelecimentos hoteleiros em Portugal e N° de camas	60
Tabela 8 - Valores médios dos custos variáveis.....	61
Tabela 9 – Variação dos custos variáveis (preços correntes)	61
Tabela 10 – Valores médios dos custos fixos	62
Tabela 11 - Variação dos custos fixos (preços correntes)	62
Tabela 12 – Valores médios dos custos financeiros e impostos.....	63
Tabela 13 - Variação de custos financeiros e impostos	63
Tabela 14 - Valores médios do ativo (A)	64
Tabela 15 - Variação do Ativo	64
Tabela 16 - Valores médios da margem bruta (MB) e rentabilidade bruta das vendas (RBV).....	67
Tabela 17 - Valores médios do resultado operacional (RO) e rentabilidade operacional das vendas (ROV)	67
Tabela 18 - Valores médios do resultado líquido (RL) e rentabilidade líquida das vendas (RLV)	68
Tabela 19 - Valores médios do ativo e rentabilidade operacional do ativo (ROA)	68
Tabela 20 - Grau operacional de alavanca (GOA)	70
Tabela 21 - Distribuição das quotas de mercado em valor (QMv) acumuladas	72
Tabela 22 - Número de unidades de marca (NUM) e tipologia de marca	74
Tabela 23 - Taxa de ocupação (quartos) e RevPAR (€).....	75
Tabela 24 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (milhões).....	76
Tabela 25 - Valores médios de: n° de trabalhadores (N°T) - gasto médio por trabalhador (GMT) - peso dos gastos com trabalhadores nas vendas (Trab/V)	77
Tabela 26 - O impacto das cinco forças.....	78
Tabela 27- Recolha de dados para construção das variáveis.....	97
Tabela 28 - Dimensão mínima da amostra para a ANOVA one -way	99
Tabela 29 - Estatísticas descritivas da HO1.1_09.....	106
Tabela 30 - Estatísticas descritivas da HO1.1_10.....	106
Tabela 31 - Estatísticas descritivas da HO1.1_11.....	107
Tabela 32 - Estatísticas descritivas da HO1.1_12.....	107
Tabela 33 - Testes de normalidade e variância para realização do teste <i>t</i> -Student – ROV.....	109
Tabela 34 - Testes de normalidade e variância para realização do teste <i>t</i> -Student – RLV	110
Tabela 35 - Testes de normalidade e variância para realização do teste <i>t</i> -Student – ROA.....	110
Tabela 36 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – ROV.....	111
Tabela 37 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – RLV	112
Tabela 38 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – ROA.....	112
Tabela 39 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2009	118
Tabela 40 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2009	119
Tabela 41 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2010	123
Tabela 42 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2010	124
Tabela 43 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2011	128
Tabela 44 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2011	129

Tabela 45 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2012	133
Tabela 46 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2012	134
Tabela 47 – Valores médios da ROV – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo.....	138
Tabela 48 – Valores médios da ROV – Ano 2009: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	139
Tabela 49 – Valores médios da RLV – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo	140
Tabela 50 – Ordenação das médias (teste de Kruskal-Wallis) - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009.....	141
Tabela 51 – Valores médios da ROA – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo.....	143
Tabela 52 – Valores médios da ROA – Ano 2009:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	144
Tabela 53 – Valores médios da ROV – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo.....	146
Tabela 54 – Valores médios da ROV – Ano 2010:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	147
Tabela 55 – Valores médios da RLV – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo	148
Tabela 56 – Valores médios da RLV – Ano 2010:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	150
Tabela 57 – Valores médios da ROA – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo.....	151
Tabela 58 – Valores médios da ROA – Ano 2010:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	152
Tabela 59 –Valores médios da ROV – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo.....	154
Tabela 60 – Valores médios da ROV – Ano 2011:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	155
Tabela 61 – Valores médios da RLV – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo	156
Tabela 62 – Valores médios da RLV – Ano 2011:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	158
Tabela 63 – Valores médios da ROA – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo.....	159
Tabela 64 – Valores médios da ROA – Ano 2011:vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	160
Tabela 65 –Valores médios da ROV – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo.....	162
Tabela 66 – Valores médios da ROV – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	163
Tabela 67 – Valores médios da RLV – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo	164
Tabela 68 – Valores médios da RLV – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	166
Tabela 69 – Valores médios da ROA – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo.....	167
Tabela 70 – Valores médios da ROA – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT).....	168
Tabela 71 - Avaliação global dos resultados dos testes t-Student e ANOVA.....	171
Tabela 72 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória	196
Tabela 73 - Resumo da Análise Fatorial Confirmatória	197
Tabela 74 - Resumo do teste t-Student	198
Tabela 75 - Resumo do teste ANOVA (one-way).....	199
Tabela 76 - GFI e RMSR da AFE	201
Tabela 77 - Valores de KMO para a AFE.....	202
Tabela 78 - Matriz de correlações - Ano 2009	202
Tabela 79 - Matrizes anti-imagem - Ano de 2009.....	203
Tabela 80 - Variância total explicada - Ano de 2009	204
Tabela 81 - Correlações reproduzidas - Ano 2009	205

Tabela 82 - Outliers na AFC - Ano 2009	207
Tabela 83 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2009.....	207
Tabela 84 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2009	207
Tabela 85 - Matriz de correlações - Ano 2010	208
Tabela 86 - Matrizes anti-imagem - Ano 2010.....	209
Tabela 87 - Variância total explicada - Ano 2010.....	210
Tabela 88 - Correlações reproduzidas - Ano 2010.....	211
Tabela 89 - Outliers na AFC - Ano 2010	212
Tabela 90 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2010.....	212
Tabela 91 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2010	213
Tabela 92 - Matriz de correlações - Ano 2011	214
Tabela 93 - Matrizes anti-imagem - Ano 2011.....	215
Tabela 94 - Variância total explicada - Ano 2011	216
Tabela 95 - Correlações reproduzidas - Ano 2011	217
Tabela 96 - Outliers na AFC - Ano 2011	218
Tabela 97 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2011.....	219
Tabela 98 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2011	219
Tabela 99 - Matriz de correlações - Ano 2012	220
Tabela 100 - Matrizes anti-imagem - Ano 2012	221
Tabela 101 - Variância total explicada - Ano 2012.....	222
Tabela 102 - Correlações reproduzidas - Ano 2012.....	223
Tabela 103 - Outliers da AFC - Ano 2012.....	224
Tabela 104 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2012	224
Tabela 105 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2012.....	225
Tabela 106 - Dimensão do efeito "d" de Cohen para o teste <i>t</i> -Student - Anos 2009-2010-2011-2012	225
Tabela 107 - Potência observada no teste <i>t</i> -Student - Anos 2009-2010-2011-2012.....	225
Tabela 108 - Dimensão do efeito "f" de Cohen baseada no η^2_i para a ANOVA - Anos 2009-2010-2011-2012	226
Tabela 109 - Potência observada no teste ANOVA - Anos 2009-2010-2011-2012	226
Tabela 110 - Valores de referência de "d" e "f" de Cohen.....	226
Tabela 111 - Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2009.....	227
Tabela 112 - Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2009.....	227
Tabela 113 - Estatística do teste Kruskal Wallis - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009.....	228
Tabela 114 - Comparações múltiplas das médias das ordens - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009.....	228
Tabela 115 - Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2009.....	229
Tabela 116 - Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2009.....	230
Tabela 117 - Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2010.....	230
Tabela 118 - Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2010.....	231
Tabela 119 - Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2010	231

Tabela 120 – Teste Gabriel - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2010.....	232
Tabela 121 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2010.....	232
Tabela 122 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2010.....	233
Tabela 123 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2011.....	233
Tabela 124 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2011.....	234
Tabela 125 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2011.....	234
Tabela 126 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2011.....	235
Tabela 127 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2011.....	235
Tabela 128 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2011.....	236
Tabela 129 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2012.....	236
Tabela 130 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2012.....	237
Tabela 131 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2012.....	237
Tabela 132 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2012.....	238
Tabela 133 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2012.....	238
Tabela 134 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2012.....	239
Tabela 135 – Estatísticas e índices de ajustamento da AFC.....	241

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. A questão de investigação e a justificação do tema

Esta tese tem como ponto de partida, a seguinte questão para investigação: **porque é que algumas empresas da indústria⁴ hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras?** Segundo (Porter, 1980, 1996b), a resposta a este tipo de questões divide-se em duas partes. A primeira diz respeito à estrutura da indústria a que as empresas pertencem, neste caso a hotelaria Portuguesa, e a segunda parte da resposta tem a ver com a posição relativa que as empresas ocupam nessa indústria.

Segundo este autor, a **estrutura de uma indústria** é composta por 5 forças que interagem entre si, e determinam quem reparte que porção do valor total gerado no mercado. Desta forma, o autor apresenta um conceito alargado de concorrência, ou seja, um conceito que extravasa a relação concorrencial da empresa com as outras empresas rivais. Assim, além dos rivais existem outros intervenientes que também interagem com a empresa, e que lhe podem subtrair valor. Desta forma, os fornecedores, os clientes, a ameaça de entrada de novos rivais e a ameaça de entrada de substitutos são considerados concorrentes, pelo que para este autor, são consideradas as 5 forças concorrências que definem a estrutura de uma indústria.

A **posição relativa ou estratégia genérica** representa para Porter, o nível mais básico que qualquer estratégia deve ter para que a empresa obtenha uma rentabilidade acima da média da indústria onde está inserida. Assim, tendo em consideração: (i) o âmbito, alargado ou reduzido, quantos aos segmentos em que a empresa opera e (ii) a tipologia de vantagem competitiva adotada: custos relativos ou diferenciação, a empresa adotará uma estratégia genérica. Desta forma, o binómio: âmbito alargado e custos relativos originam uma estratégia genérica de liderança em custos, e o binómio: âmbito alargado e diferenciação originam uma estratégia genérica de diferenciação. O âmbito estreito origina uma estratégia de focalização que poder ser baseada nos custos relativos ou na diferenciação.

⁴ Uma indústria representa um conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços que se podem substituir uns aos outros (J. C. Ho & Lee, 2008; Porter, 1980). Indústria e setor de atividade têm o mesmo significado.

Assim, neste modelo, a estrutura da indústria com base nas 5 forças concorrenciais acima mencionadas, é indiciadora dos resultados que uma empresa pode obter com um desempenho médio no contexto de uma indústria. Quanto à vantagem competitiva, pelos custos relativos ou pela diferenciação, trata-se de um conceito relativo, ou seja, refletem as opções que as empresas devem implementar para obterem ganhos acima da média da indústria. Desta forma, este posicionamento numa das tipologias de vantagem competitiva, reflete a habilidade que as empresas têm para lidar com as 5 forças concorrenciais da estrutura da indústria.

Por outro lado, quando a empresa não conseguiu, ou não quis, implementar nenhuma das estratégias genéricas mencionadas, fica, nas palavras do autor, numa situação de meio termo. Esta situação conduz a empresa a uma situação indesejável, pois leva à obtenção de resultados abaixo da média da indústria.

Desta forma, este tema justifica-se pelo contributo que dá para o conhecimento da estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa, e para o conhecimento dos resultados que essas empresas obtêm, quando adotam as orientações estratégicas do modelo de Porter.

Segundo (SaeR, 2005)⁵ a hotelaria representava em 2004: 36% da indústria do turismo e mais recentemente, segundo (Instituto Nacional de Estatística, 2012a)⁶ representava em 2011: 23% da indústria do turismo. O peso das receitas no PIB está discriminado na (Tabela 1, abaixo).

Tabela 1 - Peso das receitas (M €) do turismo no PIB Português

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
5.720	6.125	6.094	5.849	6.195	6.199	6.672	7.402	7.740	6.908	7.601	8.146	8.606
4,5%	4,6%	4,3%	4,1%	4,1%	4,0%	4,1%	4,3%	4,3%	4,1%	4,4%	4,8%	5,2%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013b; Espírito Santo - Research Sectorial, 2013; Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, 2013)

Considerando os valores da última década, 2012 foi o ano que registou maior peso das receitas no PIB (5,2%). De acordo com (WTO - World Tourism Organization, 2012, 2013) o turismo terá um crescimento médio de 3,3% nas próximas duas décadas. Segundo (Confederação do Turismo Português, 2010; WTTC - World Travel and Tourism Council, 2010) o impacto total

⁵ A (SaeR, 2005) utiliza a designação “Alojamento” e não indústria hoteleira.

⁶ O (Instituto Nacional de Estatística, 2012a) utiliza a designação “Estabelecimentos hoteleiros” e não indústria hoteleira.

do turismo na economia Portuguesa foi em 2010 de 14,4%⁷ do PIB (24.200 M€), estimando-se que atinja 16,9% do PIB (43.700 M€) em 2020.

Assim, de acordo com esta abordagem, construímos os objetivos para esta investigação conforme descrito na seção seguinte.

1.2. Os objetivos da investigação

As duas partes da resposta à questão de inicial levaram à definição de dois objetivos de investigação. O primeiro é relativo à estrutura da indústria, e o segundo diz respeito à posição relativa das empresas dentro da indústria. Estes objetivos gerais são assim:

1. Construir uma escala para medir as 5 forças concorrenciais de Porter relativamente às empresas hoteleiras Portuguesas.
2. Averiguar se as empresas hoteleiras Portuguesas que optaram por uma das estratégias genéricas, segundo Porter (vantagem competitiva pelos custos, ou vantagem competitiva pela diferenciação), são em média mais rentáveis do que as empresas dessa indústria que ficaram no meio termo.

Notas:

1 - As empresas alvo desta investigação pertencem à indústria hoteleira Portuguesa CAE (Código de Atividade Económica) 5511 na categoria de estabelecimentos hoteleiros de quatro e cinco estrelas.

2 – Os anos em análise são: 2009; 2010; 2011 e 2012.

3 – Os aspetos relativos à implementação da estratégia, nomeadamente, a construção da cadeia de valor, os elos, as atividades de valor, o sistema de valores, bem como os geradores de custos e de singularidade, estão fora do âmbito desta investigação.

⁷ Neste valor estão considerados os efeitos diretos mais os efeitos diretos induzidos.

1.3. A revisão da literatura

O capítulo 2 trata o enquadramento teórico da tese a partir da questão de investigação, e está dividido em 13 seções da seguinte forma:

A seção 2.1. parte da questão da questão de investigação acima referida, e esclarece que podem ser dadas várias respostas. Mais concretamente, tantas quantas as perspetivas estratégicas adotadas. Às diferentes perspetivas adotadas sobre a estratégia empresarial, convencionou-se chamar “escolas do pensamento estratégico”. Mas afinal o que é estratégia? A seção 2.2. começa por esclarecer que o único consenso que existe na academia é o reconhecimento, praticamente unânime, sobre a inexistência de consenso para este conceito. Contudo, fica claro nesta fase da tese que para o autor do modelo em estudo, estratégia significa coisas diferentes para pessoas diferentes, pelo que não apresentando nenhuma definição descritiva de estratégia, apresenta uma definição normativa, ou seja, uma estratégia ou é boa ou é má. Assim, uma estratégia boa é aquela que leva a empresa a obter um resultado económico acima da indústria em que se insere, neste caso a indústria hoteleira Portuguesa. A partir desta fase da tese, foi esta a perspetiva adotada sobre o que é estratégia, pelo que reforçámos esta mesma perspetiva, esclarecendo alguns equívocos sobre o que é estratégia, a partir de algumas metáforas, nomeadamente as metáforas militar e do desporto. Assim, esclarecemos que ao contrário das atividades militar ou desportiva, onde só pode haver um vencedor, na perspetiva da estratégia empresarial aqui adotada, podem existir vários vencedores, pelo que utilizámos a metáfora das artes e espetáculos para exemplificar que vários estilos musicais diferentes, não só não se anulam, como podem reforçar o gosto pela música. Indo mais além no reforço do conceito de estratégia, esclarecemos na seção 2.3. o que não é estratégia? Desta forma, é apresentado o conceito de eficácia operacional, que segundo Porter é essencial para que a empresa implemente uma boa estratégia e obtenha um desempenho económico superior, mas não é estratégia.

Depois de termos clarificado, o que é, e o que não é estratégia, desenvolvemos na seção 2.4. a origem do pensamento estratégico de Porter, apresentando as linhas de funcionamento do paradigma SCP (Structure – Conduct – Performance) utilizado na organização industrial, no qual se baseia o modelo de Porter. Assim, compreende-se melhor ao longo desta investigação, que Porter desenvolveu a sua proposta de uma teoria sobre a estratégia, baseada em variáveis

com estabilidade temporal, por analogia com a componente “estrutura” deste paradigma. As noções de barreiras à entrada na indústria, bem como a noção de concentração, quer da oferta, quer da procura têm também origem neste paradigma. Seguidamente, apresentamos na seção 2.5. o conceito de concorrência, que no entender de Porter, e em linha com o paradigma SCP, extravasa o âmbito das empresas rivais de uma indústria. Assim, além dos rivais, os fornecedores, os cliente, a ameaça de produtos concorrentes ou produtos substitutos, constituem o conceito alargado de concorrência neste modelo, pois cada um “*per se*”, pode subtrair valor a uma empresa. Desta forma, para Porter a estratégia é o antídoto para a concorrência, ou seja, se não existisse concorrência, a estratégia não seria necessária. Segundo o autor, este modelo foi desenvolvido para ser usado em mercados, em funcionamento de concorrência imperfeita.

Para contextualizar a resposta dada à questão de investigação, apresentamos na seção 2.6. as abordagens de cada uma das 10 escolas do pensamento estratégico segundo (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005), na medida em que cada uma destas escolas tem argumentos específicos para responder a essa questão. Assim, a resposta desenvolvida nesta investigação, é uma possível resposta, neste caso obtida a partir das orientações da escola do posicionamento. Na seção 2.7. retomamos o conceito de estratégia, sublinhando o que é uma boa estratégia e apresentamos, na palavras de Porter, o avô de todos os erros em estratégia, ou seja, competir para ser “melhor”, que gera convergência competitiva, vs. competir para ser “diferente”, que gera vantagem competitiva. Após clarificarmos e contextualizarmos o conceito de estratégia, retomamos na seção 2.8 a resposta à questão de investigação relativa à indústria hoteleira Portuguesa, e na seção 2.9. revisitamos os objetivos da investigação. Após este enquadramento, retomamos o pensamento de Porter, onde as unidades básicas de análise estratégica, deverão ser as indústrias “*per se*”. Assim, descrevemos na seção 2.10. o modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa.

Esta proposta de teoria é o ponto de partida para a construção de vários quadros de referência, por exemplo para as 5 forças concorrenciais ou para a estratégia genérica, para serem aplicados a todos os casos. Desta forma este autor, ao contrário da maioria das recomendações estratégicas de outros autores, recusa-se a dizer o que fazer, desafia antes a criatividade dos gestores a encontrar respostas únicas, a partir desses quadros de referência. Neste sentido, optámos nesta investigação por medir objetivamente uma bateria de variáveis sugeridas por Porter, baseados no conceito de “lógica da situação” postulado por (Popper, 1959). Assim, os dois vetores da resposta à questão de investigação estão contidos em dois destes quadros de referência: as 5

forças concorrenciais da hotelaria Portuguesa dizem respeito ao 1º objetivo da investigação, e as estratégias genéricas adotadas nessa indústria que dizem respeito ao 2º objetivo, construídos a partir da seguinte tipologia de variáveis:

- Valores inscritos no ativo do balanço.
- Valores inscritos na demonstração de resultados: Vendas e custos.
- Cálculo de rendibilidades e de indicadores de risco económico.
- Indicadores de volume e de concentração: quotas de mercado (€ e nº de camas), e tipologias de marcas.

Os valores apurados dizem respeito aos (i) hotéis de 5* e de 4*, (ii) todos os hotéis, (iii) todas as empresas de alojamento e (iv) economia Portuguesa, pelo que permitem uma avaliação relativa da hotelaria Portuguesa de 5* e 4*, face às outras tipologias de empresas de acordo com as premissas do modelo de Porter, relativamente aos anos de 2009; 2010; 2011 e 2012.

Para identificarmos as estratégias genéricas da indústria hoteleira Portuguesa, adotámos o critério do 1º quartil da estrutura de custos (custos totais/vendas) para apurar a vantagem competitiva pelos custos, ou seja, todas as empresas da hotelaria Portuguesa (5* e 4*) que se encontrem dentro deste quartil têm uma vantagem competitiva em custos. Para apurar as empresas que captaram um *price premium*, ou seja, aquelas cujos clientes pagaram um preço acima da média face à tipologia de hotel (5* e 4*), construímos uma variável para refletir esse aspeto, dividindo a quota de mercado em valor (QMv respeitante a €), pela quota de mercado em quantidade (QMq respeitante a nº de camas). Quando o valor deste rácio (QMv/QMq) é superior a 1, indica que os clientes valorizaram o preço nas características do alojamento adquirido.

Nesta seção apresentamos também as perspetivas críticas de vários autores relativamente ao modelo de Porter. Estas críticas têm essencialmente 3 tipologias:

1. As estratégias híbridas, isto é, as estratégias das empresas que obtêm simultaneamente uma vantagem competitiva em custos e em diferenciação, são mais rentáveis do que aquelas que fizeram uma e uma só destas opções em termos de vantagem competitiva.

2. As estratégias híbridas, conforme descrito acima, são mais uma tipologia de vantagem competitiva. Os autores que adotam esta perspetiva evidenciam que não existe nenhum ponto de inconsistência entre a vantagem competitiva pelos custos e pela diferenciação, conforme postulado no modelo de Porter.
3. A última tipologia de crítica distingue-se das outras duas, dado que no modelo de Porter a performance da empresa é sinónimo de performance financeira e por isso o modelo dá uma perspetiva redutora da estratégia.

Depois de apresentarmos um quadro teórico na seção 2.11. para cada um dos quadros de referência deste modelo, deduzimos na seção 2.12 as hipóteses gerais da investigação por cada um dos objetivos da investigação, para o que fizemos uma síntese de todos os argumentos da teoria que conduziram à dedução dessas hipóteses. Nessa fase da tese fazemos uma chamada de atenção para as variáveis em estudo, pois só foram utilizadas para efeito de dedução das hipóteses aquelas que resultaram de uma análise prévia a todas as variáveis, conforme é explicado no capítulo III Metodologia da investigação.

Na seção 2.13 apresentamos as considerações finais da revisão da literatura, onde é feita a síntese de todo o capítulo.

1.4. A metodologia

No capítulo anterior definimos os objetivos da investigação, ou seja, “o quê” a investigar e neste capítulo continuamos o estudo definindo “como” investigar, isto é, o plano de investigação, com as atividades necessárias para obtenção de respostas à questão de investigação.

Antes da aplicação dos testes estatísticos para cada um dos objetivos da investigação, foi realizada uma “reflexão falada dos itens” num “*focous group*”⁸ com especialistas da hotelaria Portuguesa, com objetivo de validar e atribuir significado às variáveis em estudo no contexto da indústria hoteleira.

Para encontrar um conjunto de variáveis com estabilidade temporal, conforme sugerido pelo modelo de Porter foram realizada várias análises fatoriais exploratórias, a partir da bateria inicial de variáveis até apurar um conjunto de variáveis, que saturassem consistentemente nos 4 anos em análise, nos mesmos fatores.

Assim, a primeira parte da resposta à questão de investigação e à hipótese geral que lhe está associada (corresponde ao 1º objetivo desta investigação), foi obtida a partir de uma análise fatorial exploratória (AFE) onde foram identificadas, de acordo com a interpretação feita da teoria, as forças concorrenciais do modelo de Porter. A realização desta AFE permitiu contruir uma escala de medição para as forças concorrenciais do modelo de Porter, para cada um dos anos de 2009; 2010; 2011 e 2012. Posteriormente com os dados desta AFE, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) com recurso à modelização com equações estruturais. Na AFC, foi verificada a fiabilidade compósita e a validade convergente das variáveis através da variância extraída média, a validade fatorial através dos pesos fatoriais standardizados, e a validade discriminante foi demonstrada pela comparação entre a variância extraída média de cada fator, com o quadrado da correlação entre esses fatores. A validade de conteúdo foi verificada pela cobertura que as variáveis fazem do domínio (conteúdo) do estudo, e para a validade de critério não foram encontradas evidências confirmatórias da sua existência.

A segunda parte da resposta à questão de investigação e à hipótese geral que lhe está associada (corresponde ao 2º objetivo desta investigação) foi obtida a partir de um teste *t*-Student para

⁸ O “*focous group*”, foi constituído por 7 elementos com experiência de pelo menos 5 anos, em cargos de direção, em empresas hoteleiras.

amostras independentes, onde foi averiguada se as várias rendibilidades médias eram significativamente maiores nas empresas que desenvolveram uma estratégia genérica, vs. as empresas que ficaram no meio termo. Adicionalmente esta análise foi seguida de um teste ANOVA (one way) onde foram averiguadas as diferenças de rendibilidade das empresas que fizeram (*per se*) numa opção estratégia em custos, diferenciação ou ficaram no meio termo. Previamente foram realizados testes de linearidade (matriz de correlações), normalidade (Kolmogorov-Smirnov) e homogeneidade das variâncias (Levene). Os testes “*post hoc*” foram realizados de acordo com os resultados obtidos nos testes de significância referidos.

Os dados para esta investigação foram obtido nas seguintes instituições: Informa D&B Portugal, Turismo de Portugal e Banco de Portugal. As amostras foram recolhidas por amostragem aleatória simples, pelo que conferem à investigação validade externa, ou seja, os resultados obtidos podem ser generalizados para o universo dos hotéis de 5* e 4* em Portugal. Além do critério da significância, as amostras foram recolhidas de acordo com os testes de potência considerados adequados para fundamentarem as conclusões.

1.5. Os resultados

O capítulo 4 trata dos resultados da investigação que são em si mesmos, as respostas dadas à questão de investigação. Assim a escala para medir as forças concorrenciais do modelo de Porter, (1º objetivo de investigação), aplicado às empresas hoteleiras Portuguesas (5* e 4*), para cada um dos 4 anos em análise pode ser escrita como:

Ano 20AA (em que AA = 09; 10; 11 e 12)

$$\widehat{AECS}_{AA} = \pm \lambda_{(AECS_1_AA)} \times ROV_{AA} \pm \lambda_{(AECS_2_AA)} \times RLV_{AA} \pm \lambda_{(AECS_3_AA)} \times ROA_{AA} \\ \pm \lambda_{(AECS_4_AA)} \times NUM_{AA} \pm \lambda_{(AECS_5_AA)} \times QMv_{AA} \pm \lambda_{(AECS_6_AA)} \times GMT_{AA}$$

$$\widehat{CNCF}_{AA} = \pm \lambda_{(CNCF_1_AA)} \times ROV_{AA} \pm \lambda_{(CNCF_2_AA)} \times RLV_{AA} \pm \lambda_{(CNCF_3_AA)} \times ROA_{AA} \\ \pm \lambda_{(CNCF_4_AA)} \times NUM_{AA} \pm \lambda_{(CNCF_5_AA)} \times QMv_{AA} \pm \lambda_{(CNCF_6_AA)} \\ \times GMT_{AA}$$

Cuja interpretação é a seguinte:

- A variável dependente (fator), $\widehat{AECS}_{AA}$ representa um valor de ameaça de entrada de concorrentes e/ou substitutos expresso numa escala quantitativa. A interpretação do valor deste fator faz-se em termos relativos, ou seja, entre pares de empresas. Assim, entre duas quaisquer empresas da hotelaria Portuguesa, aquela que apresentar maior valor nesta variável, é a que está sujeita a maior ameaça de entrada de empresas concorrentes, e/ou substitutas. Esta interpretação é válida para o fator $\widehat{CNCF}_{AA}$, capacidade negocial de clientes e fornecedores, com as devidas adaptações.
- Os valores de $\lambda_{(AECS_1_AA)} \dots \lambda_{(CNCF_6_AA)}$, representam os coeficientes de cada variável nos fatores. São valores estandardizados calculados automaticamente pelo SPSS Statistics, na Análise Fatorial Exploratória. Estes valores constam nas seguintes tabelas: (Tabela 40 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2009, p.119 - Tabela 42 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2010, p.124 - Tabela 44 - Matriz dos coeficientes dos

fatores – Ano 2011, p.129 - Tabela 46 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2012, p.134).

- As variáveis ROV_{AA} ; RLV_{AA} ; ROA_{AA} ; NUM_{AA} ; QMv_{AA} ; GMT_{AA} , contêm os valores brutos em cada ano para os seguintes conceitos: Rendibilidade Operacional das Vendas, Rendibilidade Líquida das Vendas, Rendibilidade Operacional do Ativo, Número de Unidades de Marca, Quota de Mercado expressa em Valor monetário, Gasto Médio por Trabalhador. A operacionalização da escala, ou seja, a realização do produto de cada uma destas variáveis pelo seu coeficiente, só pode ser realizado após a standardização destas variáveis⁹. Note-se que os valores de “ λ ” calculados automaticamente pelo SPSS Statistics são valores já standardizados. O significado destas variáveis consta na secção (3.2. A definição das variáveis e a reflexão falada dos itens, p.94).

Note-se que não foi obtida nenhuma estrutura fatorial para avaliar a intensidade concorrencial entre as empresas. Foi no entanto produzida uma carta de grupos estratégicos para a hotelaria Portuguesa (5* e 4*) construída a partir das variáveis: tipologia de preço (alto; médio alto; médio; médio baixo e baixo) e do número de unidades de marca (NUM). Desta forma, a força concorrencial: ameaça de entrada de concorrentes e substitutos (AECS) e a capacidade negocial de clientes e fornecedores (CNCF) foram considerados fatores na análise fatorial exploratória, com interpretação bidirecional. Esta consideração está previamente esclarecida na revisão da literatura. Assim, os fatores que representam as forças concorrenciais de Porter na hotelaria Portuguesa foram obtidos com as variáveis: rendibilidade operacional das vendas (ROV), rendibilidade líquida da vendas (RLV), rendibilidade operacional do ativo (ROA), número de unidades de marca (NUM), quota de mercado em € (QMv) e gasto médio com trabalhadores (GMT). Note-se que cada ano em análise apresenta valores específicos para esse ano.

⁹ O que pode ser obtido com recurso ao SPSS Statistics menú:Analyse/Descriptive Statistics/ Descriptives/ Save standardized values as variables.

Quanto ao 2º objetivo da investigação, ou seja, averiguar, relativamente às empresas hoteleiras Portuguesas (5* e 4*) se a estratégia genérica de liderança em custos, obtida através da vantagem competitiva em custos e a estratégia genérica de diferenciação, obtida através da vantagem competitiva pela diferenciação, foram em média mais rentáveis do que as empresas que ficaram no meio termo. Os resultados obtidos nos testes *t*-Student para amostras independentes e nos testes ANOVA (one way), evidenciam, com base nas diversas amostras aleatórias simples, que as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica: custos ou diferenciação analisadas simultaneamente, são em média consistentemente mais rentáveis nos 4 anos, do que as empresas que ficaram no meio termo.

Contudo, esta análise pode induzir em erros de avaliação da estratégia, pois nos testes “*post hoc*” da ANOVA (one way), as empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em custos (*per se*), são em média consistentemente mais rentáveis ($p_{UD} < 0,001$) nos 4 anos, do que as empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em diferenciação (*per se*), ou que ficaram no meio termo. Estas duas últimas opções estratégicas não apresentam entre si diferenças significativas ($p > 0,05$) em todas as rendibilidades averiguadas. Num ano em análise os dados não permitiram a utilização de testes paramétricos, pelo que foi utilizado o teste equivalente não paramétrico de Kruskal-Wallis. Os resultados obtidos com este teste mantêm o sentido das interpretações já apresentadas para a ANOVA (one way).

A dimensão do efeito “*d*” Cohen para o teste *t*-Student, assume magnitude entre média e elevada, e o “*f*” de Cohen para o teste ANOVA, apresenta magnitude elevada. A potencia dos testes é sempre elevada ($\pi > 0,95$).

CAPÍTULO II - DA ESTRATÉGIA: O MODELO DE PORTER APLICADO À HOTELARIA PORTUGUESA

2.1. Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?

Esta é a pergunta de partida para esta investigação e pode ter várias respostas consoante a perspetiva adotada em termos de modelo de gestão estratégica. Assim, antes de respondermos a esta pergunta iremos contextualizar alguns conceitos que darão significado à resposta. Desta forma, iremos abordar de seguida alguns aspetos relativos ao autor do modelo de gestão estratégica adotado nesta tese, Michael Porter:

- O que é estratégia? Nesta seção apresentamos o conceito de estratégia na perspetiva de Porter.
- O que não é estratégia? Nesta seção esclarecemos um equívoco frequente sobre o que é estratégia na perspetiva de Porter.
- A origem do pensamento estratégico. Nesta seção apresentamos os conceitos que estiveram na origem do pensamento de Porter sobre estratégia.
- O que é concorrência? Nesta seção apresentamos o conceito alargado de concorrência que é uma ideia chave no pensamento de Porter sobre estratégia.
- A escola do posicionamento (a escola de referência de Porter) no contexto das outras escolas. Para isso, apresentamos nesta seção um resumo das premissas de cada uma das dez escolas do pensamento estratégico segundo (Mintzberg et al., 2005; Mintzberg, Bruce, & Lampel, 2009).
- O que é uma boa estratégia e que erros não se devem cometer. Esta seção relembra o que é, e o que não é estratégia segundo Porter, e alerta para os erros a evitar em termos de pensamento estratégico.

Após clarificarmos estes aspetos, respondemos então à pergunta de partida e apresentamos os dois objetivos de investigação desta tese.

De seguida desenvolvemos os conceitos apresentados nas respostas dadas à pergunta de partida desta investigação, contextualizadas com a revisão da literatura. Como resultado desta fase da tese, deduzimos as hipóteses gerais a investigar.

2.2. O que é estratégia?

Segundo (Mintzberg et al., 2005) o único consenso no mundo académico sobre o conceito de estratégia é o reconhecimento da inexistência de consenso para definir este conceito. Para Carl Von Clausewitz¹⁰, a primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos. Só depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos estamos em condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e partilhar os mesmos pontos de vista com o leitor (Ghyczy, Oetinger, & Bassford, 2001). Desta forma, recorreremos à origem etimológica do termo estratégia, que deriva do grego “strategos” que combina stratos (exército) com –ag (liderar) (Dias, Freire, Nascimento, & Silva, 2007; Dionísio, Esperança, Rodrigues, & Rodrigues, 2000; Freire, 1997; Santos, 2008). Adicionalmente, (Marques, 1996) sugere que o termo estratégia é um termo incompleto, pelo que deve ser sempre associado a um determinado referencial. Por exemplo: estratégia militar, estratégia empresarial, estratégia política, estratégia desportiva. Desta forma fica explícito o carácter diferenciador deste conceito quanto à sua aplicação.

A estratégia militar tem mais de dois mil anos de existência (Dias et al., 2007; Ettrich, 2005), e os modelos de estratégia empresarial surgiram pela primeira vez na década de 1960 na escola de Harvard (Dionísio et al., 2000; Mintzberg et al., 2005; Ronda-pupo & Angel, 2012; Stonehouse & Snowdon, 2007), pelo que a metáfora militar é muitas vezes utilizada como referência para a estratégia empresarial. Para (Porter, 1996a) esta analogia encara a concorrência entre empresas como uma competição de soma zero, ou seja, aquilo que uma empresa ganha corresponde aquilo que a outra deixa de ganhar, e isso, no seu entender, não corresponde à sua ideia de estratégia empresarial. Porter designa esta abordagem de convergência competitiva, o que é indesejável. Então para Porter, o que é estratégia?

Para (Porter, 1996a), estratégia é a criação de uma posição única e rentável, envolvendo um conjunto articulado de atividades (Gavetti & Rivkin, 2007; Greco, Cricelli, & Grimaldi, 2013). Desta forma, Porter não apresenta nenhuma definição descritiva do conceito de estratégia. A sua definição é normativa, ou seja, uma estratégia ou é boa ou é má (Magretta, 2012c). Assim,

¹⁰ General do exército Prussiano (1780 – 1831), autor da obra clássica “Da Guerra” publicada postumamente.

considera que uma estratégia é boa se levar à obtenção de um resultado económico superior, ou seja, acima da média da indústria, ou má, se isso não se verificar. Segundo (Porter, 1980), uma indústria (ou setor de atividade) é definida como sendo um conjunto de empresas produzindo produtos, que pelas suas semelhanças, se podem substituir uns aos outros quando adquiridos. Estas semelhanças podem dizer respeito ao produto ou serviço propriamente dito, ou a um processo produtivo, ou a uma área geográfica.

A metáfora militar, bem como a metáfora do desporto têm como objetivo ser o melhor, isto é, só pode haver um vencedor. Assim, (Magretta, 2012f) para caracterizar o conceito de estratégia segundo Porter, sugere a metáfora das artes e do espetáculo, em que podem existir simultaneamente várias boas opções. Por exemplo a existência de uma banda de música rock Portuguesa com muitos simpatizantes, faz com que a música rock Portuguesa tenha mais clientes, o que por sua vez fomenta a apetência por novas bandas que pratiquem este estilo de música. Desta forma uma empresa alcançará vantagem competitiva (por oposição a convergência competitiva) se na essência da sua estratégia se esforçar para ser diferente, em vez de tentar ser melhor (Magretta, 2012f; Porter, 1996a).

2.3. O que não é estratégia?

A dinâmica dos mercados aliada à aprendizagem de novas regras de gestão operacional tem sido no entender de (Porter, 1996a) o ponto de partida para que os gestores confundam estratégia com eficácia operacional.

A eficácia operacional tem a ver com executar melhor as atividades similares aos concorrentes. Por exemplo, conseguir produzir com menos desperdício, produzir mais rapidamente, fazer entregas mais rápidas. A melhoria contínua na forma como as atividades são realizadas conduzem a melhores resultados da empresa só que de forma não sustentada. Com o passar do tempo, dado que estas boas práticas podem ser copiadas, faz com que os níveis de eficácia aumentem sem que se estabeleça uma diferença sustentada entre empresas. Desta forma, (Porter, 1996b) dá como exemplo as empresas Japonesas que na década de 1980 superaram os seus concorrentes em eficácia operacional, conseguindo oferecer simultaneamente um custo mais baixo com qualidade superior, mas não conseguiram estabelecer essa diferença e mantê-la.

A sugestão de (Porter, 1996b) é, que se imagine uma fronteira de produtividade que constitua o somatório de todas as boas práticas existentes num qualquer momento. Quando uma empresa melhora a sua eficácia operacional aproxima-se do limite dessa fronteira, que por sua vez também se expande à medida que novas tecnologia e novas boas práticas se desenvolvem. Segundo este autor, este aperfeiçoamento contínuo é necessário para aumentar a rentabilidade da empresa, mas não é suficiente, porque a rápida difusão das boas práticas aumenta a fasquia da exigência, mas mantém as empresas nas mesmas posições relativas.

Para (Welch, 2006), questionado sobre as boas práticas serem copiáveis e por isso não serem, por si só, geradoras de vantagem competitiva, argumenta que não é possível implementar uma estratégia na empresa sem boas práticas de gestão. Nesta perspetiva (António, Rosa, Teixeira, Cândido, & Rodrigues, 2012), sugerem que a qualidade é um vetor integrador da estratégia e propõem o modelo – Qualstrategy, que combina os princípios da gestão da qualidade com o momento do movimento da teoria da gestão estratégica (ver Figura 4, p.44). Note-se que para (Porter, 1996a), tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior de uma empresa, mas funcionam de forma diferente.

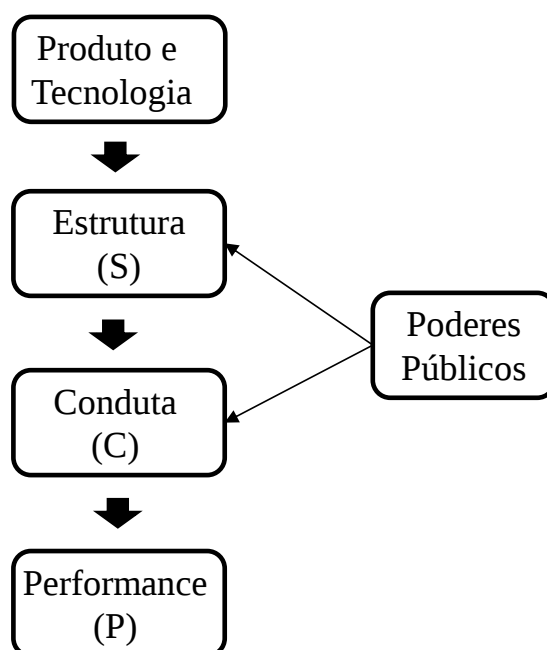
2.4. A origem do pensamento estratégico de Porter

A linha principal do pensamento estratégico de Porter tem origem no paradigma SCP - Structure-Conduct-Performance (Policonomics, 2012). A abordagem fundamentada neste paradigma foi sugerida por (Mason, 1939, 1949) que segundo (Clements, Dale, & Drew, 2006; Perloff, Karp, & Golan, 2007) revolucionou os estudos na área da organização industrial pelo uso de inferências a partir da análise microeconómica.

Mason, juntamente com vários colegas de Harvard orientaram vários casos de estudos baseados nas indústrias (*per se*). A primeira aplicação da teoria (SCP) com comparações entre várias indústrias, em contraste com os estudos de caso, foi desenvolvida por (Bain, 1964), cujo pensamento estratégico assentava no conceito de rendas monopolísticas, ou seja, para este autor as empresas com maior dimensão, e por isso com maior quota de mercado, tendiam a obter maiores rentabilidades. Na impossibilidade de obter maior quota de mercado, a empresa deveria recorrer à integração vertical para ser mais eficiente, dado que na sua perspetiva a empresa existia para combinar recursos e produzir produtos (Conner, Katheen, 1991).

Uma “análise tipo” (SCP) tem duas fases distintas. A primeira consiste em obter medidas de desempenho diretas, e não estimativas, relativas à estrutura de várias indústrias. A segunda fase consiste na utilização das observações entre indústrias, para efetuar uma regressão de cada medida de desempenho (variável dependente), sobre as restantes medidas da estrutura da indústria (variáveis independentes). Posteriormente são averiguadas as evidências entre performances. A (Figura 1, abaixo) esclarece a operacionalização do paradigma (SCP).

Figura 1 - Paradigma Structure Conduct Performance (SCP)



Elaborado a partir de (Lee, 2002; Policonomics, 2012)

A estrutura tem a ver com as variáveis que têm estabilidade temporal e afetam o comportamento dos vendedores e dos compradores. Neste sentido, a forma como as empresas concorrem entre si depende da concentração da oferta, da concentração da procura, da diferenciação dos produtos e das barreiras à entrada no mercado (Lee, 2002; Raible, 2013). Para (Bain, 1964; Mason, 1939, 1949) a concentração de mercado e o número de empresa são consideradas variáveis muito importantes, e sugerem a utilização do índice Herfindahl-Hirschman (HHI) como medida que avalia a dimensão da empresa em relação à dimensão do mercado. Este índice é o resultado do somatório do quadrado das quotas de mercado em unidades monetárias. Quando este indicador de concentração é aplicado às 4 maiores empresas de uma indústria e

por exemplo apresenta o valor ($IC_4 = 0,4$), significa que as 4 maiores empresas têm perto de 40% de quota de mercado. Se (IC_4) tem um valor perto de zero, indica intensidade concorrencial muito forte, pois nenhuma das 4 maiores empresas tem uma quota de mercado significativa. Além disso a estrutura do mercado irá ser sempre determinada pela natureza do produto e da tecnologia disponível. Esta componente do paradigma é mais tarde criticada por (Porter, 1981), por ser muito estática, e por isso não permitir a resposta à pergunta: o que fazer sobre a mudança da estrutura, do ponto de vista da estratégia?

A conduta tem a ver o comportamento dos vendedores (oferta) entre si e dos compradores (procura) entre si, bem como entre vendedores e compradores. Desta forma compete a cada empresa escolher o seu comportamento estratégico em termos de: investimentos em investigação, desenvolvimento interno, níveis de investimento em publicidade e alianças estratégicas (Raible, 2013).

A performance mede os resultados das empresas (*per se*), e entre as empresas da indústria, relativamente a diferentes níveis de rentabilidade. As variáveis consideradas nesta fase são: (i) a rentabilidade dos capitais investidos na empresa, (ii) análises de margens baseadas nos preços e diferentes tipologias de custos e (iii) indicadores do valor da empresa (o rácio *Tobin's q*). Assim, a performance é resultante da estrutura do mercado e da conduta da empresa (idem).

Nesta teoria, o comportamento dinâmico dos vendedores e dos compradores tem um efeito sobre os mercados, tornando desta forma mais difícil prever as estruturas desses mercados, bem como definir os seus limites. Desta forma, a inexactidão dos dados provocada por esta situação dificulta a utilização deste paradigma.

2.5. O que é concorrência?

Como resposta imediata, a concorrência é a razão de ser da estratégia. Isto é, se não existisse concorrência a estratégia não era necessária. Assim, a análise sobre a concorrência é o trabalho de preparação para a estratégia que por sua vez está relacionado com o conceito de valor, ou seja, a quantidade de dinheiro que os clientes pagam pela obtenção de um produto ou serviço, e mede-se pela receita total da empresa (Porter, 1980, 1985).

Segundo (McGahan & Porter, 1999; Porter, 1979, 1980, 1983, 2008c), a concorrência não se resume só a outras empresas rivais que disputam diretamente o mesmo mercado. Existem outras entidades que também afetam a forma como o valor é distribuído entre todos os intervenientes na construção desse valor. Assim, além das empresas rivais atuais, os fornecedores, os clientes, os potenciais rivais e empresas com produtos ou serviços substitutos, também repartem entre si uma parcela de todo o valor gerado, pelo que também são considerados, em sentido lato, concorrentes (idem).

Esta relação de forças sobre quem fica com que parte do valor gerado, é comumente designada de cinco forças do modelo de Porter. Segundo (Magretta, 2012c, 2012d), qualquer avaliação sobre a concorrência deve começar por aqui, pois permite em simultâneo uma avaliação da atratividade de uma indústria e do desempenho da empresa nessa indústria. Em suma, para Porter a concorrência de uma indústria é impulsionada por estas cinco forças, pois no seu entender não existe um mercado onde a concorrência seja irrelevante, por mais agradável que isso possa parecer (Magretta, 2012b).

Estas cinco forças determinam a estrutura de uma indústria, que à semelhança de uma casa, representa aquilo que todos os edifícios têm em comum: fundações, paredes e telhado (Magretta, 2012d). Desta forma obtém-se informação relevante sobre uma indústria olhando para a sua estrutura, ou seja, a configuração específica das cinco forças de uma indústria diz-nos imediatamente como é que uma indústria funciona. Isto é, como cria e partilha o valor gerado e explica a rentabilidade da indústria (idem). Assim, qualquer empresa que tente avaliar ou formular uma estratégia deve começar pelo quadro de referência das cinco forças de Porter, que se concentra na concorrência a enfrentar e por isso dá um patamar para medir um desempenho superior (Ibidem),

2.6. As escolas do pensamento estratégico na gestão

Referimos em (2.2. O que é estratégia? p.28) que não existe consenso sobre o significado do conceito de estratégia. Contudo, consideramos que é fundamental para melhor entendimento do modelo em estudo nesta tese, o modelo de Porter (aplicado à indústria hoteleira Portuguesa), fazermos um enquadramento deste modelo no contexto das outras escolas do pensamento estratégico na gestão, dado que o modelo de Porter faz parte de uma dessas escolas.

Na perspetiva da estratégia empresarial, a resposta à questão de investigação, não é única. É sim uma possível resposta de acordo com uma linha de pensamento estratégico, correspondendo cada uma destas linhas de pensamento a diferentes escolas do pensamento estratégico. Desta forma considerámos relevante esclarecer os pressupostos das diversas escolas do pensamento estratégico que segundo (Mintzberg et al., 2005, 2009) também poderiam servir referência, ou ponto de partida, para outras respostas a esta questão de investigação.

Assim, pretendemos clarificar que aspetos estão a ser estudados, e que aspetos não estão a ser estudados na área multifacetada da estratégia. Por outro lado, clarificamos também qual a escola que está na origem da resposta à pergunta de partida nesta investigação. Conforme referido em (2.1. Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras? p.27) a resposta dada depende das premissas de cada escola, ou seja, escolas diferentes sugerem respostas diferentes. Desta forma, apresentamos nesta seção os conceitos fundamentais das várias escolas do pensamento estratégico segundo (Mintzberg et al., 2005, 2009) antes de desenvolvermos o modelo de Porter.

Assim, a (Tabela 2, abaixo) resume as dez escolas do pensamento estratégico da empresa, bem como as suas características distintivas.

Tabela 2 - Escolas do pensamento estratégico

Natureza das Escolas	Nome da Escola		Caracterização do Processo de Formulação da estratégia
Escolas Prescritivas: (centradas em explicar como é que a estratégia deveria ser formulada)	Escola do Design		Processo (informal) de conceção: surge na década de 1960, e constitui o quadro de referência das duas escolas seguintes.
	Escola do Planeamento		Processo formal: desenvolveu-se em paralelo na década de 1960 com a escola do design, mas distingue-se desta, por atribuir ao planeamento estratégico uma dimensão formal, sendo a década de 1970 fértil em publicações com este teor.
	Esta tese, incide sobre o modelo de Porter que pertence à escola do posicionamento		Processo analítico: distingue-se das outras duas escolas, na medida em que esclarece que a implementação estratégica se circunscreve (posiciona) a opções pré definidas (estratégias genéricas) que explicam uma performance acima da média, quando comparadas com outras opções diferentes.
Escolas Descritivas:	Escola do Empreendedorismo	Processos de formulação estratégica	Processo de visão: fortemente centrado na visão (pré visualização do futuro) e na confiança que se tem no líder da empresa.

(centradas em descrever como é que a estratégia é construída)	Escola do Conhecimento	centrados na componente individual	Processo mental: assenta no processo cognitivo, para interiorização das mensagens dos gestores.
	Escola da Aprendizagem	Processos de formulação estratégica além da componente individual	Processo emergente: que assume que a heterogeneidade e complexidade do mercado induzem o processo estratégico da empresa a adaptar-se (aprender) a situações emergentes.
	Escola do Poder		Processo de negociação: no sentido de ajuste contínuo das várias forças internas e externas (poder) que se geram com a vida da empresa.
	Escola da Cultura / Recursos		Processo coletivo: que assenta nos valores, lato senso (cultura), da empresa.
	Escola do Ambiente		Processo de reação: na medida em que o processo estratégico é ele próprio a reação resultante da interação com o contexto externo da empresa.
Escola Integrativa: (combinação das anteriores)	Escola da Configuração		Processo de transformação: na medida em que combina vários dos aspetos das outras escolas.

Elaborado com base em: (Mintzberg et al., 2005)

2.6.1. A escola do Design

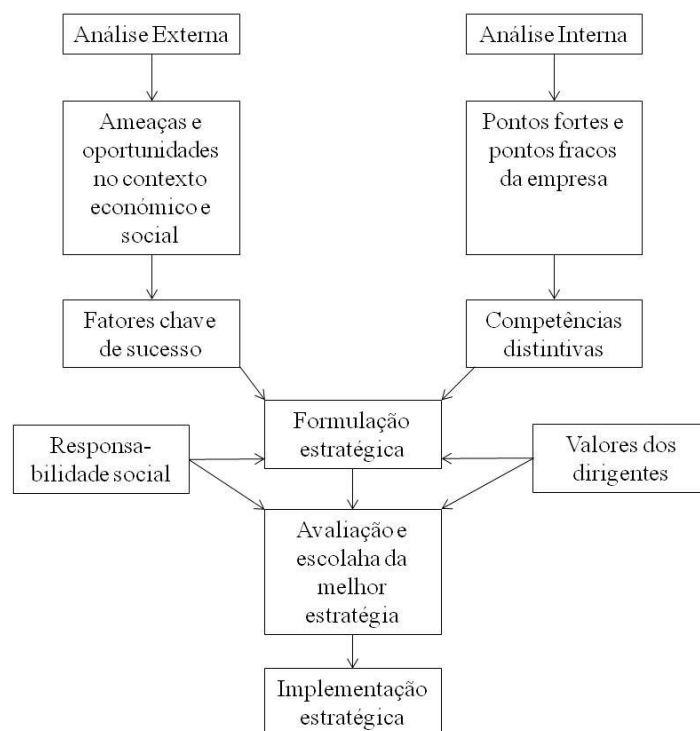
A escola do design data da década de 1960, inspirada pelas obras de Philip Selznick's *Leadership in Administration* em 1957 da Universidade da Califórnia e pela obra de Alfred D. Chandler's, *Strategy and Structure* em 1962 no MIT.

Esta escola, caracteriza-se por considerar a estratégia um processo informal de concepção (ver Tabela 2 - Escolas do pensamento estratégico , p.35), que na sua essência consiste em ajustar as competências da empresa, às opções disponíveis no mercado. Assim, as competências da empresa, resultam de uma análise interna onde são identificados os seus pontos fortes e pontos fracos face aos seus concorrentes, e as opções disponíveis no mercado, dizem respeito às ameaças e às oportunidades que este oferece. Destas duas dimensões, ressaltam dois aspetos específicos desta escola. Fora da empresa existem ameaças e oportunidades, onde têm que ser identificados os “fatores chave de sucesso (FCS)”, ou seja, aspetos críticos para o sucesso empresarial e que dizem respeito a exigências do próprio mercado. Por outro lado, no interior da empresa onde existem pontos fortes e pontos fracos, são identificadas as competências distintivas (CD), ou seja, aquilo que a empresa faz com um bom nível de performance.

O termo design, surge assim como o processo que promove o melhor ajustamento possível, entre aquilo que o mercado valoriza, os FCS, e aquilo onde a empresa tem boa performance (CD). Este ajustamento assume que existem várias alternativas estratégicas que foram desenhadas, ou idealizadas para serem avaliadas, para ser escolhida a melhor.

A informalidade, atribuída a este processo, resulta do fato da estratégia ser pensada pela gestão de topo sem a necessidade de formalidade analítica, com a preocupação de ser facilmente comunicada a todos os executantes dessa mesma estratégia. Segundo (Andrews, 1978, 2011), a simplicidade é a essência para a uma boa execução das ações, dado que a estratégia promove a simplicidade na complexidade das organizações. O modelo SWOT da Figura 2 resume a essência do pensamento desta escola.

Figura 2 – O modelo base da escola do design



Elaborado a partir de (Mintzberg et al., 2009; Rosa & Teixeira, 2002)

2.6.2. A escola do planeamento

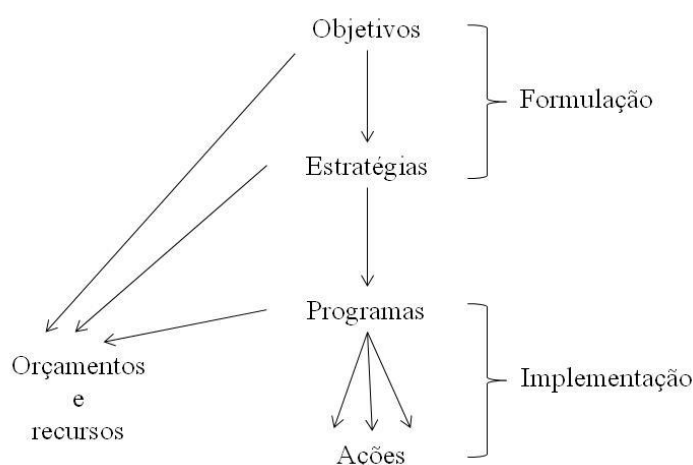
A escola do planeamento surge na mesma altura da escola do design, inspirada no livro *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff, em 1965, tendo na década de 1970 assistido a um grande número de publicações nos mundos académico e empresarial, relevando a mensagem desta escola: procedimentos formais, treino formal, análise formal e referência a muitos dados quantitativos sob a forma de indicadores de gestão.

Esta escola, reflete na sua essência as ideias da escola do design, mas apresenta como traço distintivo a formalidade atribuída à conceção do planeamento estratégico. Esta formalidade está na origem da construção dos vários modelos de planeamento estratégico existentes, que se resumem ao modelo SWOT, decomposto pelas várias áreas de negócio da empresa, articuladas através de procedimentos e orçamentos específicos. Desta forma, a gestão de topo delega a execução da estratégia e tem possibilidade de verificar o seu grau de execução, com recurso a procedimentos formais de controlo de gestão, que no limite são programados de forma

mecanizada (Mintzberg et al., 2005). Trata-se de transformar a informalidade da escola do design em passos formais sincronizados, sob a forma de procedimentos de gestão (idem).

Nesta escola, a gestão de topo é responsável pela arquitetura da estratégia, que regra geral é proposta por terceiros, para ser aprovada pela gestão de topo (ibidem). Desta forma, a gestão de topo obtém um maior grau de comprometimento dos responsáveis pela execução da estratégia. A Figura 3 ilustra os princípios de funcionamento adotados pelos vários modelos que se identificam com esta escola.

Figura 3 - Interpretação do modelo de planeamento estratégico



Elaborado a partir de (Mintzberg, 1994; Rosa & Teixeira, 2002)

2.6.3. A escola do posicionamento

Esta é a última das três escolas prescritivas (ver Tabela 2 - Escolas do pensamento estratégico, p.35, que pela sua natureza, colocam o acento tónico em explicar como é que a estratégia deveria ser formulada. Surge na Universidade de Harvard, pela mão de Michael Porter na década de 1980, com a publicação do livro *Competitive Strategy*.

Por definição desta escola, qualquer empresa bem sucedida soube posicionar-se favoravelmente em relação às cinco forças estruturais da sua indústria, bem como manter-se focalizada no objetivo final: o lucro, cuja equação fundamental é a diferença aritmética entre preço e custo.

Por sua vez as noções de preço relativo e custo relativo explicam as opções em termos de estratégia genérica para que a empresa alcance vantagem competitiva.

2.6.4. A escola do empreendedorismo

Nas três escolas anteriores, a liderança da empresa assume um carácter formal que tem origem na forma como a gestão de topo formula a estratégia. Esta escola gravita em torno do culto de líder, pelo reconhecimento das suas capacidades de análise, intuição e experiência para conduzir os destinos da empresa, conferindo à estratégia uma dimensão de “visão estratégica”. A visão, enquanto construção mental do cenário estratégico, não baseada em planos articulados assentes em dados numéricos, representa o conceito fundamental desta escola. Todo este culto em torno do líder, enquanto visionário da estratégia, pode ser resumido nesta reflexão de Henry Ford: “se tivesse perguntado, ter-me-íam pedido um cavalo mais veloz, não um automóvel”.

O conceito de empreendedor tem origem na teoria neoclássica da economia, e tem como mentor Joseph Schumpeter que em 1950 apresentou o conceito de “destruição criativa” na sua obra intitulada: “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, para ilustrar a evolução, em paralelo, entre o capitalismo e o empreendedorismo. Para este autor o empreendedor não tem que ser necessariamente o detentor do capital, ou o criador de algum produto, mas sim quem tem a ideia do negócio.

Existem outros nomes no mundo da economia que reconheceram a importância da dimensão humana atribuída à visão do líder, como por exemplo (Drucker, 1970), que identificou o empreendedorismo com a gestão em si própria, ou (Cole, 1959), que popularizou o conceito de “golpe ousado” ao referir-se à atividade do empreendedor. Sublinhe-se no entanto que a corrente principal da economia coloca o acento tónico da atividade empresarial em aspetos de natureza mais abstrata, como sejam a concorrência entre mercados, ou o carácter único de certos nichos de mercado (Mintzberg et al., 2009).

Em síntese, na escola do empreendedorismo a visão é seu conceito central, e o exercício de responsabilidade unipessoal do líder o seu suporte, resumindo-se a estratégia no processo de visão do líder.

2.6.5. A escola do conhecimento

Nesta escola pretende-se compreender a origem da estratégia, estudando os processos mentais que estiveram na sua origem. Desta forma, tem como objetivo categorizar os processos mentais em estruturas, mapas perceptuais, conceitos e modelos dirigidos à forma como o cérebro humano processa a informação e mapeia a estrutura do conhecimento na construção da estratégia.

Os estrategas, sendo grandes autodidatas, desenvolvem a estrutura do conhecimento e do pensamento com base na sua experiência (Mintzberg et al., 2009; Mintzberg & Lampel, 1999). Essa experiência molda o seu conhecimento, que por sua vez molda a sua forma de agir, que consequentemente molda a experiência (idem). É desta interação entre reflexão e ação que se ocupa a escola do conhecimento, que comporta estas duas perspetivas quanto à interpretação da realidade: a componente objetiva e a componente subjetiva.

2.6.6. A escola da aprendizagem

Atribui-se a (Lindblom, 1959) a fundação desta escola que tem como marco a publicação do artigo “Muddling Through”, onde o autor estabelece um paralelo entre a governação política e a gestão no mundo dos negócios. Para ele a política não apresentava nada de genuíno, ordenado, ou até mesmo controlado, no sentido de estar sob controlo, aplicando-se o mesmo ao mundo dos negócios. Trata-se de uma abordagem construída em sentido inverso ao da racionalidade, que assenta mais na descrição da estratégia, do que na sua prescrição. Esta escola preocupa-se com a questão: como é que a estratégia é formulada? E não com a questão: como é que a estratégia deveria ter sido formulada?

Decorre da natureza humana associada à escola do conhecimento, que esta limita pelas suas características as prescrições das escolas do design, planeamento ou posicionamento. Assim, coloca-se a questão: como é que o estratega deve agir? A resposta dada pela escola da aprendizagem sugere o seguinte: através da aprendizagem permanente (Kipley, 2009). Desta forma, a ação das pessoas favorece um processo de aprendizagem na interação que estabelecem umas com as outras, e a estratégia surge de padrões de comportamento das pessoas gerados em contexto empresarial, pelo que não existe a linha de fronteira entre formulação e implementação estratégica.

2.6.7. A escola do poder

Esta escola tem a ver com a capacidade de influência que a empresa consegue exercer, através dos grupos de poder gerados no seu interior, para negociar estratégias que sejam favoráveis aos seus objetivos. Esta noção de poder extravasa a dimensão exclusivamente económica, que advém da quota de mercado que a empresa detém, e incorpora “saber fazer”, em termos de capacidade de relacionamento, à semelhança da atividade política. Esta abordagem permite à empresa, através de associações empresariais ou alianças estratégica com outras empresas, majorar os seus objetivos, indo além da abordagem estritamente económica. Note-se que esta noção de “capacidade de influência” não está presente nas escolas do design, planeamento, posicionamento e do empreendedorismo.

Para (Mintzberg & Lampel, 1999), esta escola apresenta duas abordagens de poder: o “micro poder”, que é gerado no interior da empresa, manifestado pela sua estrutura orgânica, e o “macro poder”, que assenta na utilização do poder desenvolvido pela empresa na relação de interdependência que estabelece com os seus stakeholders. Trata-se de uma escola que releva a importância das relações humanas para a concretização dos seus objetivos, com surgimento na década de 1970. De acordo com (Arndt, 2011; Mintzberg et al., 2005, 2009), atribui-se o seu surgimento a Sarrazin (1975) com o seu trabalho desenvolvido sobre a interpretação da perspectiva política das grandes empresa Francesas, e a Pettigrew’s (1977) como seus trabalhos sobre formulação estratégica enquanto processo político.

2.6.8. A escola da cultura / recursos

A escola da cultura encontra-se nos antípodas da escola do poder. Enquanto a escola do poder gravita em torno do seu interesse próprio e da fragmentação, a escola da cultura está ligada ao sistema de valores sociais, do qual a empresa faz parte. Antropologicamente falando, a cultura é manifestada através da força dos valores dominantes de uma comunidade, que no entender desta escola estão na base da estratégia. O pioneirismo desta escola remonta à década de 1970 e assenta nos trabalhos de um grupo de escritores Suecos que apresentou uma série de aspetos relevantes relacionados com a interpretação dos valores culturais (Mintzberg et al., 2009).

Na década de 1990 o conceito de cultura passou a ser analisado mais na perspectiva das implicações que esta tinha no trabalho dos gestores, conferindo-lhe assim uma perspectiva mais

objetiva no campo da estratégia (idem). A mais recente perspetiva desta escola, designada de “baseada nos recursos”, considera que as vantagens que a empresa obtém face à concorrência se atribuem a aspetos singulares dos seus recursos, razão pela qual não podem ser substituídos no mercado (ibidem). Nesta escola, é no significado coletivo atribuído às ações, mesmo as individuais, em que assenta a cultura. Assim, a cultura funciona como a consciência coletiva de uma organização.

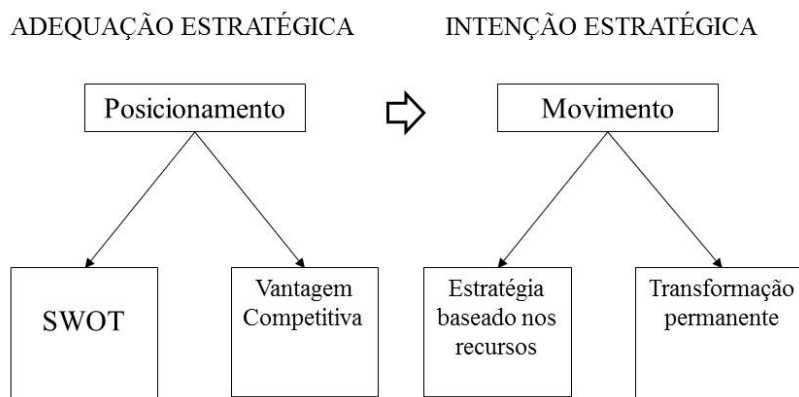
A cultura está presente em tudo o que fazemos, desde a alimentação, vestuário, formas de comunicar, e é isso, que a torna única, pela forma como lidamos com estes aspetos diariamente. Em contexto organizacional, a cultura também permite diferenciar os setores de atividade, uns dos outros, as empresas umas das outras e até mesmo os países uns dos outros. Veja-se o exemplo dos esforço de harmonização fiscal de alguns países para melhor poderem competir com outros.

Segundo (António et al., 2012; António, 2003), podemos isolar dois momentos principais na evolução do pensamento estratégico:

- a) O momento do posicionamento, e
- b) O momento do movimento

No primeiro momento a estratégia organizacional está associada aos princípios de adaptação e posicionamento, ou seja, a estratégia assenta no pressuposto de se adaptar ao meio ambiente para poder obter uma posição dominante para defender, tendo-se iniciado este momento com a análise SWOT (idem). Esta análise culmina com os trabalhos de Porter, para quem a estrutura da indústria condiciona o jogo concorrencial e a rentabilidade das empresas (Ibidem). A (Figura 4, abaixo) ilustra esta análise onde a defesa intransigente das posições conquistadas por parte dos atores dominantes, identificadas com o momento do posicionamento, forçou os novos entrantes a utilizarem a imaginação, o que originou progressivamente um contexto de hiper-competição. Este contexto é identificado com o momento do movimento, onde predominavam as estratégias baseadas na inovação (António et al., 2012).

Figura 4 - Do Posicionamento ao Movimento



Elaborado a partir de (António et al., 2012)

Os fundamentos da escola dos recursos residem na ideia que a empresa mais competitiva é aquela que detém os recursos mais valiosos e que sabe explorá-los melhor (Idem), ou seja, trata-se de olhar para o interior empresa. Nesta escola a empresa procura ser vista como única nalgum aspeto valorizado pelos clientes, fazendo com que seja difícil aos concorrentes copiá-la. (Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski, 2007; Conner, Katheen, 1991; Penrose, 1996). Assim, a escola dos recursos baseia-se numa avaliação cuidadosa dos recursos disponíveis, identificando os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Em contraste com a perspetiva de Porter, para quem os recursos só são bons no contexto de uma estratégia deliberada, nesta escola os recursos são valiosos em si mesmos, conduzindo a escolha da estratégia (Spanos & Lioukas, 2001). Para (Rosa & Teixeira, 2002) a estratégia baseada nos recursos, ou seja, com o foco no interior da empresa surgiu provavelmente, devido ao défice de competitividade registado pelas empresas americanas na década de 1980 relativamente às suas congéneres japonesas e alemãs.

Para (Grant, 1991) existem cinco tipologias de recursos capazes de gerarem vantagem competitiva: (1) recursos físicos, como sejam as instalações físicas ou os equipamentos; (2) recursos financeiros, como sejam o fundo de maneio; (3) capacidades humanas, que têm a ver com a capacidade técnica dos recursos humanos, eg. investigação, vendas, produção e coordenação; (4) tecnologia, ligada à produção e às características dos produtos; (5) reputação da empresa. Desta forma, as duas primeiras tipologias de recursos são consideradas tangíveis e

as últimas três são intangíveis. Para este autor, o primeiro aspeto a considerar na estratégia da empresa é aquilo que ela é capaz de fazer, e só depois se pode identificar em que indústrias, e com que estratégias pode atuar, de acordo com a capacidade dos seus recursos.

2.6.9. A escola do ambiente

Esta escola postula que o ambiente é em si próprio, o fator explicativo da estratégia, e é entendido como como tudo o que é externo à empresa (Mintzberg et al., 2009). Nesta perspetiva, a empresa é considerada um ente passivo, e nesse sentido, algo que funciona como reação a um ambiente que lhe impõe a agenda estratégica.

Nesta ótica, é o ambiente quem toma o comando. Trata-se de uma escola que se iniciou a partir da “teoria da contingência” na década de 60 que descreve o relacionamento entre dimensões específicas do ambiente, e atributos, também eles específicos, da empresa. A título de exemplo, à luz desta teoria, quanto mais estável o ambiente externo, mais estável tenderá a ser a estrutura interna da empresa (idem). Mais tarde, um outro grupo de teóricos do estudo das organizações, autodenominados “população ecologista”, defendeu que as ações levadas a cabo pelas empresas como resposta aos fatores externos, não promoviam o desenvolvimento empresarial. Pelo contrário, as decisões tomadas pela gestão no início da vida da empresa tinham peso significativo na forma como a empresa enfrentaria o meio ambiente. Por exemplo, o tipo de estrutura organizacional adotada, ou a aquisição de tecnologia, mostravam-se como investimentos reais, e sim, decisivos para o destino empresa, para o bem e para o mal.

2.6.10. A escola da configuração

Esta escola é por natureza integrativa, o que significa que a sua mensagem principal oferece a possibilidade de integrar a mensagem das outras escolas (Fernandes, 2007). No entender de (Mintzberg et al., 2009) esta escola apresenta duas dimensões distintas, mas indissociáveis da mesma realidade do ponto de vista da estratégia:

- Configuração, ou seja, a empresa vista no contexto do seu meio envolvente, descrita através dos estados (configurações) inerentes a esse conjunto indissociável de empresa e contexto.

- Transformação, ou seja, o processo de execução da estratégia que explica a mudança de estados ao longo da vida da empresa.

Desta forma a transformação é sempre uma consequência natural da configuração, seja para a manutenção de um determinado “status quo” estratégico, seja para criar uma nova estratégia. A estratégia, conforme a temos visto até aqui, tem a ver com continuidade, pelo que esta escola propõe a existência de continuidade na mudança, ao longo do ciclo de vida da empresa. Por exemplo, uma “start up” tende a ser impulsionada, numa perspetiva de visão estratégica, pela capacidade de liderança do seu empreendedor. Porém, à medida que a empresa se vai consolidado no mercado, surgem novos estados que sugerem novas transformações. Assim, pode passar ser mais adequado à empresa, para sustentar o seu crescimento, aderir a processos formalizados de gestão, como transformações dos processos informais inicialmente adotados.

Esta escola, apresenta outra particularidade que tem a ver com a perspetiva categorial atribuída à formulação estratégica, ou seja a estratégia é vista como pertencente a um “cluster” de estratégias, que advém da lógica atribuída à configuração acima descrita. Esta perspetiva foi inicialmente proposta por Alfred D. Chandler em 1962, a propósito da sua obra “Estratégia e Estrutura” com referência quatro grandes empresas Americanas: Dupont, Sears Roebuck, General Motors e Standard Oil, que também se notabilizou pela conclusão: a estrutura segue a estratégia. Refira-se que esta interpretação também foi adotada pela escola do Design. Esta análise mais global da estratégia, teve melhor aceitação no tecido empresarial do que na área da investigação, pelo fato destes últimos se reverem mais na fragmentação de variáveis, para as poderem analisar do ponto de vista da análise estatística e assim atribuírem-lhe significado científico.

A metáfora do cavalo e da carroça, ilustram esta noção de “cluster estratégico”. Por vezes o cavalo (processo; transformação) muda de lugar transportando a carroça (estado; configuração) para outro local (Mintzberg et al., 2009).

Complementarmente à (Tabela 2, p.35), a (Tabela 3, abaixo) resume os aspetos principais de cada uma das escolas do pensamento estratégico empresarial. Recordamos que cada uma destas escolas tem argumentos próprios, para obtermos respostas diferentes à questão de investigação desta tese.

A próxima seção retoma o trabalho de resposta a esta questão, de acordo com a escola de referência nesta tese, ou seja, a escola do posicionamento.

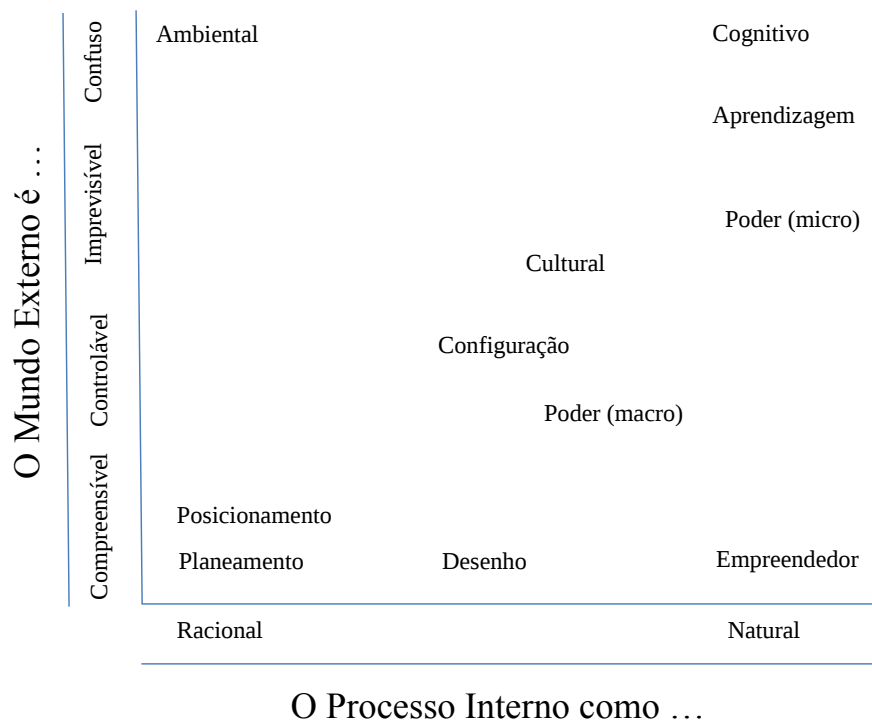
Tabela 3 – Resumo das escolas do pensamento estratégico

	DESIGN	PLANEAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORISMO	CONHECIMENTO
Palavras Chave	congruência/ ajustamento competência distintiva, SWOT- formulação / implementação	planeamento, orçamento, calendarização, cenários	análise competitiva, estratégia genérica	ousadia, visão, perspicácia	mapeamento, grelha de análise, interpretação, tipologia de conhecimento
Estratégia Como...	perspetiva - planeada	planos por funções empresarias ou departamentos	posição genérica pré- definida, estratagema	perspetiva assente na visão	processo mental
Processo Baseado em...	avaliação pessoal, deliberado	Formal - deliberado	analítico, deliberado	visão, intuitivo, deliberado e global	mental, emergente
Ator(es) Central(ais)	presidente executivo	gestores do planeamento e procedimentos	analistas, análises	líder	cérebro

	APRENDIZAGEM	PODER	CULTURA-RECURSOS	AMBIENTE	CONFIGURAÇÃO
Palavras Chave	Incremental, estratégia emergente, com significado, flexível, competências	capacidade, conflito, alianças, stakeholders, estratégias coletivas	valores, crenças, mitos, simbolismo	adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho.	configuração, ciclo de vida, transformação, revolução, revitalização
Estratégia Como...	padrões de aprendizagem	processo político de alianças e cooperação, estrategema	perspetiva coletiva	nichos (posições específicas)	qualquer das já referidas em função do contexto
Processo Baseado em...	emergente, informal	conflito, emergente (micro), deliberado (macro)	ideologia, coletivo, deliberado	passivo, imposto, emergente.	Integrado, qualquer dos já referidos em função do contexto (deliberado para transformação)
Ator(es) Central(ais)	destinatários (ou autores) da aprendizagem	detentor(es) do poder na estrutura organizativa (micro), empresa globalmente (macro)	coletivo	ambiente	qualquer dos já referidos em função do contexto
Elaborado a partir de (Mintzberg et al., 2009)					

A (Figura 5, abaixo) resume os aspetos essenciais das dez escolas do pensamento estratégico abordadas.

Figura 5 - Mapa percetual das escolas do pensamento estratégico



Elaborado a partir de (Mintzberg & Lampel, 1999; Quintella & Cabral, 2007)

2.7. O que é uma boa estratégia? Que erros não se devem cometer

De acordo com (Porter, 1996b) uma boa estratégia é aquela que tem como resultado um desempenho económico superior, ou seja, a empresa conseguiu criar valor para os seus clientes e simultaneamente para si própria. Desta forma o foco da estratégia está no conteúdo, e não no processo, ou seja, o foco é sobre onde se quer estar, e não sobre o processo de tomada de decisão que o conduziu até lá (Magretta, 2012c). Porter considera que esta aspiração se obtém através dos princípios gerais da criação e sustentação de uma vantagem competitiva (idem) que orienta as estratégias genéricas.

Segundo (Porter, 1996b, 2008a), as estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação e foco, refletem o nível mais básico de consistência que qualquer boa estratégia deve ter. A liderança de custo permite à empresa competir, oferecendo um preço relativo mais baixo, a diferenciação permite que a empresa apresente um preço relativo superior, e o foco refere-se à amplitude dos clientes e das necessidades que a empresa serve (Magretta, 2012c).

Adicionalmente, para se obter uma boa estratégia, não se devem cometer erros, pelo que vamos centrar a atenção no erro mais comum em estratégia segundo este autor.

Porter refere que o avô de todos os erros é competir para ser o melhor, ou seja, ir pelo mesmo caminho de toda a gente e tentar obter dessa forma melhores resultados (Magretta, 2012f). Na base deste erro está a confusão que muitos gestores fazem entre estratégia e eficácia operacional (idem) (rever 2.3. O que não é estratégia? p.29).

O pior erro, e o mais comum, é os gestores pensarem que têm uma estratégia quando na realidade não têm (rever 2.2. O que é estratégia? p.28).

2.7.1. Os argumentos diferentes, e as críticas a Porter sobre uma boa estratégia

Vários autores têm apresentado resultados que não corroboram os argumentos de Porter sobre a implementação do seu conceito de estratégia genérica. Na seção (Críticas a Michael Porter, p.84) desenvolvemos estes argumentos.

2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?

Se analisarmos esta questão sob a perspetiva da estratégia, conforme referido em (2.6. As escolas do pensamento estratégico na gestão, p.33), esta pergunta poderia ser respondida de acordo com cada uma das premissas de cada escola do pensamento estratégico. A escola escolhida para responder a esta pergunta é a escola do posicionamento. Assim, segundo (Porter, 1980, 1991), a resposta a esta pergunta divide-se em duas partes. A primeira diz respeito à estrutura da indústria, neste caso a indústria hoteleira Portuguesa, e a segunda diz respeito à posição relativa que cada empresa, em termos de opção estratégica, ocupa dentro dessa indústria. Desta forma, a rentabilidade da empresa pode ser decomposta no efeito da indústria e no efeito da posição relativa (idem).

Dado que a estrutura da indústria é em parte exógena, e por outro lado, é influenciada pelas empresas dessa indústria, faz com que a estrutura da indústria e a posição relativa da empresa estejam relacionadas. Desta forma, separar estes dois elementos resulta numa simplificação útil para fins analíticos (Ibidem), pelo que será adotada esta observação de Porter para respondermos à pergunta de partida desta investigação.

Para (Porter, 1979, 1980, 1985, 2008a, 2008b) a estrutura de uma indústria representa um conjunto de relações entre várias entidades que interagem entre si. Na sua perspetiva, essas relações traduzem-se em cinco forças, cuja interação entre si determina quem capta que porção de valor gerado entre todos os intervenientes.

O conceito de valor é o ponto de partida do pensamento de Porter relativamente à estratégia empresarial (Magretta, 2012c, 2012d) e traduz-se naquilo que todos os compradores estão dispostos a pagar como contrapartida monetária pela aquisição de um bem económico.

Esta repartição do valor tem para além das empresas rivais, os seus fornecedores, clientes, potenciais empresas com produtos concorrentes e potenciais empresas com produtos substitutos. Assim, no contexto do modelo de Porter, a estrutura de uma indústria caracteriza-se pela relação de força que existe entre estes cinco intervenientes, pelo que é designada por "cinco forças do modelo de Porter" (Magretta, 2012d).

A segunda parte da resposta, ou seja, a posição relativa, em termos de opção estratégica, que a empresa ocupa dentro de uma indústria, diz respeito à forma como as empresas competem entre si para captar valor. Porter considera que nesta interação concorrencial, as empresas deveriam ter como objetivo estratégico a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1980, 1985, 1991, 1996b, 2008a). Na sua perspetiva, essa vantagem competitiva pode alcançar-se pela via dos custos relativos, ou pela via da diferenciação, ou ambas (idem).

Relativamente à obtenção de vantagem competitiva pelos custos, a recomendação consiste numa gestão rigorosa dos mesmos, dado que a fórmula do lucro consiste na diferença aritmética entre vendas e custos. Relativamente à obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação, de acordo com a fórmula do lucro, a empresa pode incorrer em custos mais elevados desde que consiga obter um "price premium" que supere o aumento de custos (Magretta, 2012a; Porter,

1980, 1985). A esta forma de competir para alcançar uma vantagem competitiva sustentada, Porter designou de estratégia genérica e refere que as empresas que não fazem uma opção clara quanto a esta forma de competir, ficam presas no meio termo "stuck in the middle" (Porter, 1980, 1985, 1996b, 2008a).

Para este autor, a razão pela qual as empresas devem fazer uma opção clara quanto à sua estratégia genérica, reside no fato destas empresas serem em média mais rentáveis do que as que ficam presas no meio termo (idem).

2.9. Os objetivos da investigação - revisitados

As secções: (2.2. O que é estratégia? 2.3. O que não é estratégia? 2.4. A origem do pensamento estratégico de Porter, 2.5. O que é concorrência? 2.6. As escolas do pensamento estratégico na gestão, 2.7. O que é uma boa estratégia? Que erros não se devem cometer e 2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?) constituíram o ponto de partida para os seguintes objetivos desta investigação:

O primeiro objetivo diz respeito à primeira parte da resposta à pergunta: (2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras? p.50). Assim, **o 1º objetivo da investigação é construir uma escala para medir as 5 forças concorrenciais de Porter relativamente às empresas hoteleiras Portuguesas.**

O segundo objetivo diz respeito à segunda parte da resposta à pergunta acima referida. Assim, **o 2º objetivo da investigação consiste em averiguar se as empresas hoteleiras Portuguesas que optaram por uma das estratégias genéricas, segundo Porter (vantagem competitiva pelos custos, ou vantagem competitiva pela diferenciação), são em média mais rentáveis do que as empresas dessa indústria que ficaram no meio termo.**

2.10. O Modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa

Nesta seção desenvolvemos as duas respostas à pergunta de investigação a partir da sugestão de Porter sobre a criação de uma teoria sobre a estratégia.

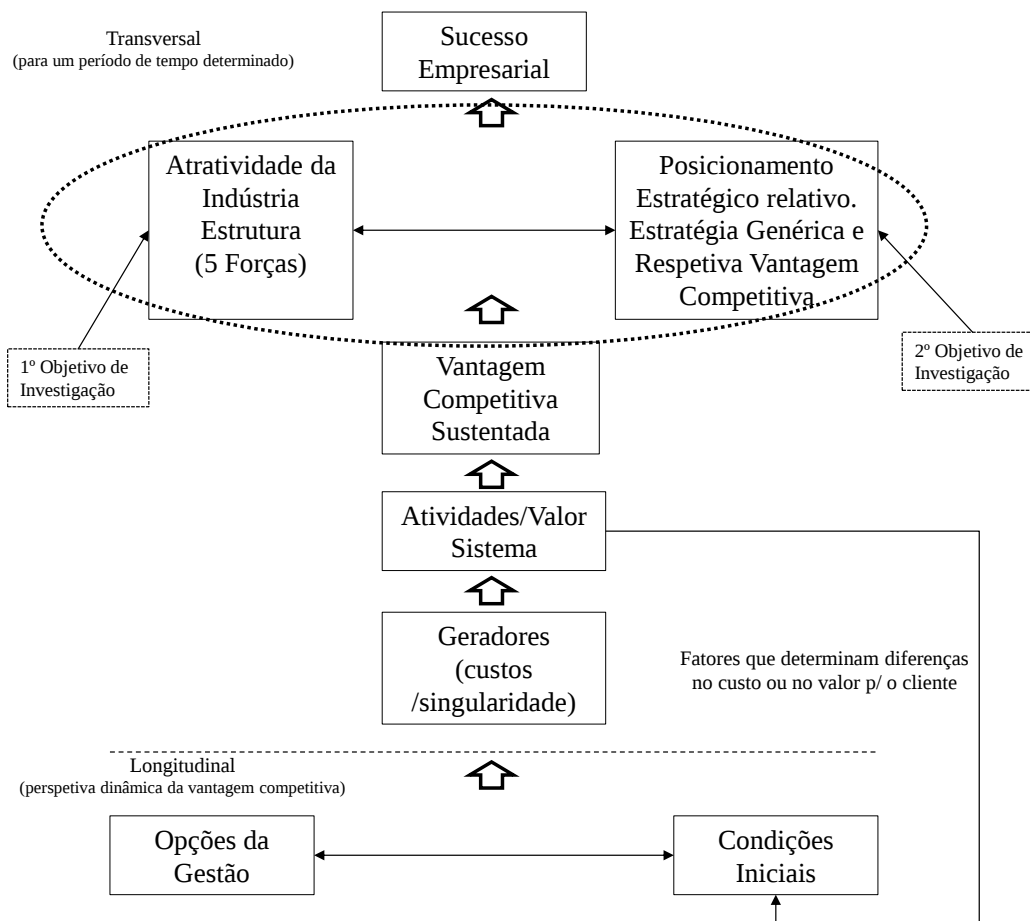
Na base da construção desta teoria, está a questão central da estratégia que é determinar o sucesso e o insucesso das empresas. Assim, para (Porter, 1991) a teoria sobre a estratégia

deveria estar associada a uma teoria sobre a empresa, estando reunidos assim os elementos com capacidade explicativa do sucesso competitivo ao longo do tempo. A dimensão temporal é relevada neste contexto, pois segundo este autor, a explicação do sucesso competitivo pontual é insuficiente para encontrar os fatores que discriminam as variáveis importantes para explicar a performance financeira superior de forma sustentada, das variáveis sem utilidade para esta explicação.

É neste contexto de performance financeira sustentada que a posição competitiva das empresas deve ser medida (Idem), pelo que as variáveis sobre as quais serão testadas as hipóteses têm a ver com a dimensão temporal da análise (Ibidem). Desta forma, as “unidades básicas de análise estratégica¹¹” deverão ser as indústrias “*per se*” (Porter, 1991). Assim, as hipóteses a serem testadas refere-se aos anos de 2009 até 2012, e dentro da indústria hoteleira Portuguesa, só são alvo de estudo nesta tese os hotéis de 5 e de 4 estrelas. A (Figura 6, abaixo) esclarece o pensamento de Porter sobre a teoria sobre a estratégia. Destacámos a tracejado oval, os aspetos desta teoria considerados na resposta à questão de investigação, subentendendo-se que os outros aspetos não são considerados nesta tese. Assim, as atividades de relevância estratégica que fazem parte da cadeia de valor para a construção da vantagem competitiva sustentada, bem como os fatores estruturantes (geradores) na formação do custo ou na criação da singularidade e o sistema de valores, estão fora do âmbito dos aspetos a estudar nesta tese.

¹¹ Expressão utilizada por (Porter, 1991).

Figura 6 – Os elementos da teoria sobre a estratégia segundo Porter



Elaborado a partir de (Porter, 1991)

Para (R. Kaplan & Norton, 2008; R. S. Kaplan & Norton, 2004) o que pode ser medido pode ser gerido. Por outro lado, Porter, ao contrário da maioria das recomendações estratégicas de vários autores, recusa-se a dizer o que fazer (Magretta, 2012c). Dá antes um quadro de referência, uma teoria geral que se aplica a todos os casos, desafiando a criatividade dos gestores a encontrar respostas únicas (idem). Desta forma, optámos por medir de forma objetiva uma bateria de variáveis sugeridas por (Porter, 1980), a partir do lógica da situação.

Para (Popper, 1959), as ciências sociais deveriam compreender objetivamente a lógica de uma determinada situação de interação entre pessoas, ou instituições, a partir dos dados objetivos

dessa situação, não considerando a subjetividade das partes envolvidas, ou seja, sem investigar os sentimentos e desejos das pessoas que participam nessas interações. Desta forma as ciências sociais podem explicar as ações praticadas pelas pessoas ou organizações, a partir da própria situação, sem recurso à psicologia das pessoas envolvidas. Esta escolha pode ser confirmada a partir de fatos, ou seja, algo que acontece no mundo real e que pode ser observado (Borges, Rodrigues, & Morgado, 2007), e de informação respeitante a fatos e dados colocados no contexto desta investigação (idem), como por exemplo: dados do balanço e da demonstração de resultados, quantidade de camas ou número de hotéis.

Desta forma, iremos aplicar a proposta de Porter à indústria hoteleira Portuguesa. As seções que se seguem têm como objetivo explicar o modelo de Porter no contexto desta indústria. De acordo com (Porter, 1980, 1996b) o significado da análise poder ser obtido pela comparação entre os valores da empresa, e os valores médios da indústria a que a empresa pertence, neste caso a indústria hoteleira Portuguesa. Este autor releva que a estratégia requer um raciocínio claro e analítico, que obriga à quantificação, pois a estratégia deve basear-se em fatos. Desta forma, além da descrição do desempenho relativo aos hotéis de 5* e 4*, será feita de imediato a comparação entre estes e a economia Portuguesa. Esta comparação está expressa ao longo das diversas tabelas apresentadas. Adicionalmente também serão utilizadas comparações entre valores da economia Portuguesa e valores das empresas que compõem o CAE a que pertencemos hotéis de 5* e 4*.

2.10.1. As 5 forças de Porter na hotelaria Portuguesa – estratégia competitiva

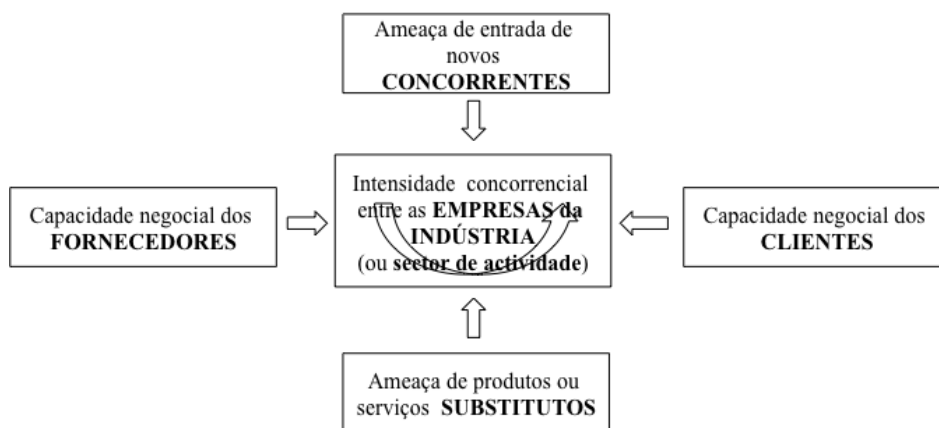
De acordo com a proposta de Porter para a criação de uma teoria sobre a estratégia conforme (Figura 6, acima), a análise das 5 forças é o ponto de partida (Magretta, 2012c, 2012d; Porter, 1979, 1980, 1983, 2008a, 2008c). Por outro lado, é fundamental conhecer a rentabilidade média da indústria ao longo do tempo, e as 5 forças revelam porque é que a rentabilidade da indústria é o que é (idem). Só desta s forma é possível incorporar essas características da indústria na estratégia (ibidem). Para (António, 2003; Hong & Wang, 2008; Porter, 1985; Rosa & Teixeira, 2002; Stonehouse & Snowdon, 2007), a essência da formulação da estratégia competitiva, está diretamente relacionada com o contexto concorrencial em que a empresa desenvolve a sua atividade. Por isso a estrutura da indústria tem uma influência muito forte na forma como o

jogo concorrencial entre as empresas se desenvolve (idem). Para (McGahan & Porter, 1999, 2002) as mudanças na estrutura da indústria têm um impacto mais persistente na rentabilidade das empresas do que mudanças na estrutura da empresa. Assim, abordaremos de seguida as cinco forças que determinam a estrutura da indústria hoteleira Portuguesa, que por sua vez explicam os preços médios, custos médios e rentabilidade média desta indústria (Magretta, 2012d). Segundo (Porter, 1976, 1980, 2008c) cada uma destas 5 forças tem uma relação direta e previsível com a rentabilidade da indústria. A regra geral é que quanto maior for a força, maior será a pressão exercida sobre os preços e sobre os custos para as empresa da indústria (Idem).

Desta forma a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável, entenda-se lucrativa e sustentável, contra as forças existentes num determinado contexto concorrencial (Ibidem). Segundo (Carvalho & Filipe, 2006), este modelo prescreve que a rivalidade entre empresas aumenta quando existem concorrentes de dimensão semelhantes, fraco crescimento do mercado, custos fixos elevados, produtos indiferenciados, facilidade em obter economias de escala e exigência de fortes investimentos, bem como elevadas barreiras à saída da indústria, entre outros.

Para (Porter, 1976, 1980, 1983, 2008c), a competição empresarial depende das cinco forças competitivas representadas na (Figura 7, abaixo) que pela sua ação influenciam a rentabilidade das empresas. Decorre também desta interação de forças que nem todas as indústrias têm o mesmo potencial de rentabilidade.

Figura 7 - Forças geradoras da estrutura concorrencial de uma indústria



Elaborado a partir de (Porter, 1980)

A “lógica” associada a este modelo é: mais concentrado implica ser mais forte, e mais fragmentado implica ser mais fraco.

Conforme referido em (2.5. O que é concorrência?, p.32 e 2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?, p.50) A interação destas cinco forças neste modelo, reflete também que a realidade concorrencial entre empresas extravasa o âmbito concorrencial entre as empresas que constituem uma indústria.

Neste sentido, as cinco componentes: rivais, potenciais concorrentes, clientes, fornecedores, substitutos são todos considerados “concorrentes” das empresas de uma determinada indústria, conferindo à estratégia competitiva, nas palavras do seu autor, o estatuto de “competitividade alargada”. Conforme anteriormente referido, para (Porter, 1980) estas cinco forças, constituem a estrutura de uma indústria, e determinam quem capta que proporção do valor gerado pelos clientes. Desta forma, vamos analisar de seguida cada uma destas cinco forças concorrenciais no contexto da indústria hoteleira Portuguesa.

Para melhor entendimento dos dados apresentados, serão evidenciados para comparação imediata, valores médios conforme abaixo discriminado:

- Da economia Portuguesa.
- Do CAE 55 – Alojamento, que engloba:
 - CAE 551 – Estabelecimentos hoteleiros.
 - CAE 5511 – Estabelecimentos hoteleiros com restaurante.
 - CAE 5512 – Estabelecimentos hoteleiros sem restaurante.
 - CAE 552 – Residenciais para férias e outros alojamentos de curta duração.
 - CAE 553 – Parques de campismo e de caravanismo.
 - CAE 559 – Outros locais de alojamento.
- CAE 5511 – Estabelecimentos hoteleiros com restaurante (hotéis de 5* e 4*)

2.10.1.1. A intensidade concorrencial entre as empresa da indústria hoteleira Portuguesa

As empresas sentem todos os dias necessidade de incrementar a sua performance, para melhor enfrentar a pressão natural do mercado. Esta situação incrementa a concorrência entre as empresas, e é resultado dos fatores estruturais abaixo referidos, onde os indicadores de concentração dão uma primeira impressão (Amran, Radzi, Aziz, & Supardi, 2003; Bolorian & Faezeh, 2014; Dionísio et al., 2000; Furrer, Alexandre, & Sudharshan, 2007; Porter, 1979, 1980, 1985, 2008c):

- O crescimento da atividade, ou seja, quanto maior o crescimento da atividade, maior a possibilidade das empresas para rentabilizarem as vendas e os ativos envolvidos. Pelo contrário, fraco crescimento é sinónimo de pressão sobre a empresa, nomeadamente em termos de preços. Desta forma, o aumento das vendas e a baixa de preços são fundamentais para tornar a empresa mais competitiva (ver Tabela 4 e Tabela 5 - abaixo).

Tabela 4 - Valores médios das vendas (V)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	V	999.704	1.016.676	972.095	902.636
CAE 55 - Alojamento	V	641.245	574.530	570.342	485.502
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	V	1.023.803	974.146	1.028.144	906.519
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	V	3.640.817	3.856.171	4.023.187	3.684.504

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Nota: os hotéis de 5* e de 4* aqui designados, englobam os seguintes conceitos de acordo com (Turismo de Portugal, 2009).

- Apartamento Turístico.
- Estabelecimento Hoteleiro – Hotel Apartamento.
- Estabelecimento Hoteleiro – Hotel.
- Aldeamento Turístico.

Em média as vendas dos hotéis de 5* e 4* foram de forma tendencialmente crescente 3,6 a 4 vezes mais, do que as vendas da economia Portuguesa.

Tabela 5 - Variação das vendas (preços correntes)

		2010/2009	2011/2010	2012/2011
Economia Portuguesa	V	1,70%	-4,38%	-7,15%
CAE 55 - Alojamento	V	-10,40%	-0,73%	-14,88%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	V	-4,85%	5,54%	-11,83%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	V	5,92%	4,33%	-8,42%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Em 2012/2011 a variação das vendas dos hotéis de 5* e 4* foi de menos 1,27 p.p. do que a média da economia Portuguesa. Contudo, a variação das vendas nesta tipologia de hotéis esteve em contraciclo em 2011/2010, após ter obtido em 2010/2009 mais 4,22 p.p. de crescimento do que a economia Portuguesa.

- A diversidade dos concorrentes, considerada em termos de dimensão, localização geográfica e tipologia dificulta a análise das capacidades de cada um (ver Tabela 6 e Tabela 7 - abaixo)

Tabela 6 - Estabelecimentos hoteleiros em Portugal por tipologia

	2009	20012	Var%
Hotéis	681	992	45,7%
Apartamentos	184	198	7,6%
Hotéis Apartamentos	128	150	17,2%
Aldeamentos	33	47	42,4%
Pousadas	41	36	-12,2%
Outros	921	623	-32,4%

Elaborado a partir de (Espírito Santo - Research Sectorial, 2013; Turismo de Portugal, 2014; Turismo de Portugal, 2013b)

Entre 2009 e 2012 abriram 311 novos hotéis e 14 novos aldeamentos, 45,7% e 42,4% respetivamente, que corresponderam aos maiores aumentos em termos de tipologias de empresas da indústria hoteleira.

Tabela 7 – N° de estabelecimentos hoteleiros em Portugal e N° de camas

	N° de Estabelecimentos			N° de Camas (milhares)		
	2009	2012	Var%	2009	2012	Var%
5*	56	74	32,1%	21,3	25,5	19,7%
4*	242	316	30,6%	65,4	75,5	15,4%
3*	272	336	23,5%	41,8	44,4	6,2%
2* e 1*	111	266	139,6%	13,1	21,3	62,6%

Elaborado a partir de (Espírito Santo - Research Sectorial, 2013; *Turismo de Portugal*, 2014; Turismo de Portugal, 2013b)

Quanto ao n° de estrelas entre 2009 e 2012, o formato 2* e 1* mais que duplicou o n° de estabelecimentos, enquanto os estabelecimentos de 5*, 4* e 3* obtiveram um crescimento relativamente equitativo. Em 2012, o formato 4* representava 45% do n° de camas e o formato 5* representava 15%, pelo que estes dois formatos perfaziam 60% do n° de camas.

- A ausência de fontes de diferenciação força as empresas a terem que controlar os seus custos. Por outro lado, o peso dos custos fixos força as empresas a padrões de produção mínimos que podem ser desadequados ao mercado (produção e capacidade instalada desajustadas). Assim, apresentamos de seguida a estrutura de custos desta indústria da seguinte forma: custos variáveis (ver Tabela 8 e Tabela 9 - abaixo), custos fixos (ver Tabela 10 e Tabela 11 - abaixo) e custos financeiros e impostos (ver Tabela 12 e Tabela 13 - abaixo).

Segundo (Porter, 1985), a atribuição de custos e ativos para efeitos de análise estratégica, não necessita da precisão contabilística utilizada para efeitos de relato financeiro. Assim, considerámos como custos variáveis, os custos com as mercadorias vendidas e matérias consumida (CMVMC). Considerámos como custos fixos, todos os custos não classificados como variáveis ou financeiros e impostos. Considerámos como custos financeiros e impostos o somatório destas duas parcelas de custos.

Tabela 8 - Valores médios dos custos variáveis

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	CV	475.752	486.344	486.137	462.865
	CV/V	48%	48%	50%	51%
CAE 55 - Alojamento	CV	79.770	71.179	66.951	57.156
	CV/V	12%	12%	12%	12%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	CV	108.140	168.693	67.616	102.611
	CV/V	11%	17%	7%	11%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	CV	260.476	472.237	500.112	427.499
	CV/V	7%	12%	12%	12%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Os custos variáveis da economia Portuguesa em termos de % das vendas realizadas são em média, 36 p.p. a 41 p.p. mais elevados do que os hotéis de 5* e 4* (valores idênticos para o CAE 55). Entre 2009 e 2012, a economia Portuguesa e os hotéis Portugueses de 5* e 4* (exceto 2009) apresentam uma distribuição uniforme neste indicador.

Tabela 9 – Variação dos custos variáveis (preços correntes)

		2010/2009	2011/2010	2012/2011
Economia Portuguesa	CV	2,23%	-0,04%	-4,79%
CAE 55 – Alojamento	CV	-0,41%	-5,25%	0,29%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	CV	55,99%	-59,92%	51,76%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	CV	81,30%	5,90%	-14,52%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013^a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Relativamente à variação dos custos variáveis, destaca-se o seu crescimento mais que proporcional dos hotéis em 2010/2009 com o valor mais elevado (81,30%) nos hotéis de 5* e 4*.

Note-se que neste período os custos variáveis aumentaram (81,30%) e as vendas só cresceram (5,92%).

Tabela 10 – Valores médios dos custos fixos

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	CF	470.938	453.779	440.429	411.887
	CF/MB	90%	86%	91%	94%
CAE 55 - Alojamento	CF	552.217	521.005	552.530	477.003
	CF/MB	98%	104%	110%	111%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	CF	912.337	890.383	1.017.771	893.245
	CF/MB	102%	105%	113%	112%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	CF	3.466.797	3.628.474	3.627.227	3.419.250
	CF/MB	103%	107%	103%	105%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Enquanto na economia Portuguesa os custos fixos absorveram entre 86% a 94% da margem bruta, nos hotéis de 5* e 4* estes custos foram mais elevados do que a margem bruta entre 3% e 7%, implicando desta forma uma situação de prejuízo económico. Note-se que as empresas do CAE 55 – Alojamento (exceto 2009) têm custos fixos superiores à margem bruta.

Tabela 11 - Variação dos custos fixos (preços correntes)

		2010/2009	2011/2010	2012/2011
Economia Portuguesa	CF	-3,64%	-2,94%	-6,48%
CAE 55 - Alojamento	CF	-5,65%	6,05%	-13,67%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	CF	-2,41%	14,31%	-12,24%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	CF	4,66%	-0,03%	-5,73%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

A tendência de decréscimo dos custos fixos dos hotéis de 5* e 4* não acompanhou favoravelmente a tendência verificada na economia Portuguesa. Note-se que em 2010/2009 os custos fixos dos hotéis de 5* e 4* subiram (4,66%), enquanto na economia Portuguesa diminuíram (-3,64%).

Tabela 12 – Valores médios dos custos financeiros e impostos

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	Cfin	27.813	25.782	31.608	31.010
	CFin/CT	2,85%	2,67%	3,30%	3,42%
CAE 55 - Alojamento	Cfin	37.664	27.774	34.956	43.433
	CFin/CT	5,62%	4,48%	5,34%	7,52%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	Cfin	60.282	47.251	55.391	84.513
	CFin/CT	5,46%	4,44%	4,63%	7,79%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	Cfin	365.303	211.080	322.308	296.979
	CFin/CT	8,93%	4,90%	7,24%	7,17%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Os custos financeiros e impostos em termos de % dos custos totais oscilou na economia Portuguesa entre 2,67% e 3,42%, enquanto nos hotéis de 5* e 4* oscilou entre 4,90% e 8,93%.

Tabela 13 - Variação de custos financeiros e impostos

	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Economia Portuguesa	-7,3%	22,6%	-1,9%
CAE 55 - Alojamento	-26,3%	25,9%	24,3%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	-21,6%	17,2%	52,6%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	-42,2%	52,7%	-7,9%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

As variações positivas ou negativas neste indicador são sempre mais acentuadas nos hotéis de 5* e 4* do que na economia Portuguesa. Com exceção de 2011/2010, esta análise é extensiva à comparação entre as empresas do CAE 55 e a economia Portuguesa.

Nesta força concorrencial, deve ser considerada a existência de barreiras à saída de natureza económica que dizem respeito à especialização dos ativos, e à existência de custos fixos de saída. Assim, no seguimento da apresentação da estrutura de custos desta indústria com base

na demonstração de resultados, evidenciamos de seguida os valores do ativo inscrito no balanço (ver Tabela 14 e Tabela 15 - abaixo).

Tabela 14 - Valores médios do ativo (A)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	A	1.603.484	1.587.770	1.509.821	1.420.034
CAE 55 - Alojamento	A	2.969.904	2.930.276	2.974.331	2.659.436
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	A	4.852.082	4.992.734	5.302.981	4.991.430
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	A	19.452.060	19.265.468	20.392.170	18.453.234

Elaborado a partir de (*Banco de Portugal*, 2013a, *Banco de Portugal*, 2014, *Informa D&B Portugal*, 2013, *Informa D&B Portugal*, 2014, *Turismo de Portugal*, 2013c, *Turismo de Portugal*, 2014)

Os valores médios do ativo das empresas do CAE 55 são praticamente o dobro dos valores da economia Portuguesa. À medida que desagregamos estas empresas até aos hotéis de 5* e 4* a proporção cresce até entre 12 a 13 vezes mais.

Tabela 15 - Variação do Ativo

	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Economia Portuguesa	-1,0%	-4,9%	-5,9%
CAE 55 - Alojamento	-1,3%	1,5%	-10,6%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	2,9%	6,2%	-5,9%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	-1,0%	5,8%	-9,5%

Elaborado a partir de (*Banco de Portugal*, 2013a, *Banco de Portugal*, 2014, *Informa D&B Portugal*, 2013, *Informa D&B Portugal*, 2014, *Turismo de Portugal*, 2013c, *Turismo de Portugal*, 2014)

Com exceção de 2010/2009, as variações do ativo são mais acentuadas nos hotéis de 5* e 4* do que na economia Portuguesa.

Para (Porter, 1980) a intensidade concorrencial manifesta-se, entre outras, por opções¹² em termos de política de preços e imagem de marca. Desta forma, as empresas que fizeram escolhas homogêneas nestas variáveis pertencem ao mesmo grupo estratégico. Assim, a dinâmica concorrencial das empresas será mais intensa, quanto mais semelhantes forem os grupos estratégicos (idem). A (Figura 8, abaixo) esclarece como é que a intensidade concorrencial se manifesta nos grupos estratégicos dos hotéis de 5* e 4* em Portugal.

Figura 8 - Carta de grupos estratégicos da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*)

Valor (tipologia de preço)	Alto	78	5	2	1		3	2		3	2		5	Total
														101
	Médio Alto		2	1	1	1							1	6
	Médio	17	4	3	5			4	1				1	35
	Médio Baixo	42	4	3	3	3			6			2		63
	Baixo	101	12	4	3	1		3	1	3	2		1	131
														336
	NUM	1	2	3	4	5	6	8	9	11	15	17	21	
		238	27	13	13	5	3	9	8	6	4	2	8	Total 336

Elaborado a partir de (Informa D&B Portugal, 2013, Turismo de Portugal, 2013)

A coluna Total evidencia que 193 (63+131) unidades de marca, ou seja, 57% (193/336) do total de unidades de marca praticam preços entre o baixo e o médio baixo, e 101 unidades de marca, ou seja, 30% (101/336) do total de unidades de marca praticam preço alto. (sobre o conceito de unidades de marca ver também Tabela 22 - Número de unidades de marca (NUM) e tipologia de marca, p.74).

¹² (Porter, 1980) refere 13 dimensões que podem ser combinadas duas a duas para construção de cartas de grupos estratégicos nas indústrias.

A linha Total evidencia que 78 unidades de marca, ou seja 77% (78/238) das unidades de marca que praticam preço alto, provêm de empresas com 1 unidade de marca (ou seja 1 empresa é igual a 1 unidade de marca), e 101 unidade de marca, ou seja 77% (101/131) das unidades de marca que praticam preço baixo, provêm de empresas com 1 unidade de marca.

Os resultados desta carta de grupos estratégicos evidenciam que quer ao nível do preço alto, quer ao nível do preço baixo, uma tipologia de sistema concorrencial fragmentado, pois o número elevado de unidades de marca com uma unidade (78/101 e 101/131), não permite que estas empresas tenham capacidade para influenciar a indústria, o que sugere que tenham que competir com base na baixa de preços (Amran et al., 2003; Porter, 1980).

2.10.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes

Esta é uma das duas ameaças externas, sendo a outra, a ameaça de produtos substitutos. Na linguagem do desporto, costuma-se dizer que uma equipa joga aquilo que a outra equipa deixa jogar. Relativamente à ameaça de entrada de novos concorrentes na indústria hoteleira Portuguesa, também se pode dizer, que uma empresa será um novo concorrente, na medida em que as empresas que já estão instaladas deixarem que isso aconteça. No modelo de Porter, estas situações designam-se de “barreiras à entrada”, pelo que a ameaça de entrada de novos concorrentes, depende das barreiras à entrada nessa indústria. Esta ameaça manifesta-se pela passagem de uma parte do valor subtraído às empresas instaladas, para os seus clientes sob a forma de descontos sobre o preço aos clientes, ou pelo aumento dos custos para competir na indústria, por exemplo mais custos com publicidade.

Para (Porter, 1979, 1980, 2008c), sempre que uma indústria apresenta rentabilidade e crescimento, atrai novos concorrentes com competências para competirem com as empresas instaladas. Assim, analisamos: a margem bruta e a rentabilidade bruta das vendas (ver Tabela 16, abaixo), o resultado operacional e a rentabilidade operacional das vendas (ver Tabela 17, abaixo), o resultado líquido e a rentabilidade líquida das vendas (ver Tabela 18, abaixo) e o ativo e rentabilidade operacional do ativo (ver Tabela 19, abaixo) (Crain & V, 2010; J. Ho, 2012; Porter, 2008c).

Tabela 16 - Valores médios da margem bruta (MB) e rentabilidade bruta das vendas (RBV)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	MB	523.952	530.332	485.958	439.771
	RBV	52%	52%	50%	49%
CAE 55 - Alojamento	MB	561.475	503.351	503.391	428.346
	RBV	88%	88%	88%	88%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	MB	891.563	847.983	904.479	800.025
	RBV	87%	87%	88%	88%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	MB	3.380.341	3.383.934	3.523.075	3.257.005
	RBV	93%	88%	88%	88%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

A margem bruta em valor absoluto é em média 6,4 a 7,4 vezes mais elevada nos hotéis de 5* e 4* do que na economia Portuguesa. Quando expressa em % das vendas esta margem é 38 p.p. a 41 p.p. mais elevada (rever Tabela 8, p.61 e Tabela 9, p.61).

Tabela 17 - Valores médios do resultado operacional (RO) e rentabilidade operacional das vendas (ROV)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	RO	53.013	76.553	45.529	27.884
	ROV	5%	8%	5%	3%
CAE 55 - Alojamento	RO	9.259	-17.655	-49.139	-48.657
	ROV	1%	-3%	-9%	-10%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	RO	-20.774	-42.401	-113.292	-93.220
	ROV	-2%	-4%	-11%	-10%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	RO	-86.456	-244.540	-104.152	-162.245
	ROV	-2%	-6%	-3%	-4%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

O resultado operacional (ou resultado antes de juros e impostos – RAJI) em valor absoluto e expresso em termos de % das vendas é negativo nas empresas do CAE 55, em contraciclo com os mesmos resultados na economia Portuguesa (rever Tabela 10, p.62 e Tabela 11, p.62).

Tabela 18 - Valores médios do resultado líquido (RL) e rentabilidade líquida das vendas (RLV)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	RL	25.201	50.771	13.921	-3.125
	RLV	3%	5%	1%	-0,3%
CAE 55 - Alojamento	RL	-28.405	-45.429	-84.095	-92.090
	RLV	-4%	-8%	-15%	-19%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	RL	-81.056	-89.652	-168.683	-177.733
	RLV	-8%	-9%	-16%	-20%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	RL	-451.759	-455.620	-426.460	-459.224
	RLV	-12%	-12%	-11%	-12%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Com exceção do ano 2012, em que o resultado líquido (RAJI menos juros e impostos) expresso em % das vendas é ligeiramente negativo, este rácio apresenta valores positivos na economia Portuguesa. As empresas do CAE 55 apresentam neste rácio resultados cada vez mais negativos, e os hotéis de 5* e 4* mantêm constantes os resultados negativos acentuados ao longo dos quatro anos em análise (rever Tabela 12, p.63 e Tabela 13, p.63).

Tabela 19 - Valores médios do ativo e rentabilidade operacional do ativo (ROA)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	A	1.603.484	1.587.770	1.509.821	1.420.034
	ROA	3,3%	4,8%	3,0%	2,0%
CAE 55 - Alojamento	A	2.969.904	2.930.276	2.974.331	2.659.436
	ROA	0,3%	-0,6%	-1,7%	-1,8%
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	A	4.852.082	4.992.734	5.302.981	4.991.430
	ROA	-0,4%	-0,8%	-2,1%	-1,9%
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	A	19.452.060	19.265.468	20.392.170	18.453.234
	ROA	-0,4%	-1,3%	-0,5%	-0,9%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

A rentabilidade operacional do ativo nos hotéis de 5* e 4* é sempre negativa em contraciclo com a economia Portuguesa (rever Tabela 17, p.67, Tabela 14, p.64 e Tabela 15, p.64).

Por outro lado, as empresas instaladas erguem barreiras à entrada para limitar as possibilidades de acesso a essa indústria (Dionísio et al., 2000; Furrer et al., 2007; Porter, 1979, 1980, 1985, 2008c). Desta forma, as economias de escala, ou seja, a necessidade de alcançar um volume mínimo de produção para poder diluir os custos fixos limitam as possibilidades de acesso à indústria hoteleira Portuguesa, pelo que os custos fixos funcionam neste contexto como barreira à entrada nesta indústria para que as novas empresas possam praticar preços competitivos (rever Tabela 10 – Valores médios dos custos fixos, p.62 e Tabela 11 - Variação dos custos fixos (preços correntes), p.62).

Adicionalmente podem também funcionar como barreiras à entrada os seguintes fatores (idem):

- Diferenciação: quanto maior for a diferenciação (imagem de marca) dos produtos das empresas já instaladas, maior será a dificuldade de um novo concorrente para disputar essa indústria (rever Figura 8 - Carta de grupos estratégicos da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*), p.65 e Tabela 22 - Número de unidades de marca (NUM) e tipologia de marca, p.74).
- Quanto maiores as necessidades financeiras para financiar o ativo, maiores são as dificuldades para disputar essa indústria (rever Tabela 14 - Valores médios do ativo (A), p.64 e Tabela 15 - Variação do Ativo, p.64). Por outro lado, quanto maior o risco económico, maiores são as dificuldades para disputar a indústria. Assim, evidenciamos na (Tabela 20, abaixo), o risco associado à atividade económica destas empresas, através do grau operacional de alavanca.

Note-se que este rácio foi obtido dividindo a margem bruta pelo resultado operacional e representa (quando apresenta valor positivo) a variação mais que proporcional no resultado operacional, por cada 1% de variação (positiva ou negativa) nas vendas. Por exemplo, em 2009 por cada variação positiva de 1% das vendas na economia Portuguesa, os resultados operacionais foram alavancados 9,88%.

Tabela 20 - Grau operacional de alavanca (GOA)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	GOA	9,88	6,93	10,67	15,77
CAE 55 - Alojamento	GOA	60,64	-28,51	-10,24	-8,80
Hoteis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	GOA	-42,92	-20,00	-7,98	-8,58
Hoteis 5* e 4* - CAE 5511	GOA	-39,10	-13,84	-33,83	-20,07

Elaborado a partir de (*Banco de Portugal*, 2013a, *Banco de Portugal*, 2014, *Informa D&B Portugal*, 2013, *Informa D&B Portugal*, 2014, *Turismo de Portugal*, 2013c, *Turismo de Portugal*, 2014)

Note-se também que este indicador foi aumentando na economia Portuguesa após 2010, e que as vendas a partir desse ano foram diminuindo (ver Tabela 4, p.58 e Tabela 5, p.59), o que significa que o risco económico das empresas na economia Portuguesa aumentou. Neste sentido, o risco económico dos hotéis de 5* e de 4* apresentam risco económico ainda maior, pois os valores do GOA são negativos, ou seja, refletem a variação mais que proporcional por cada 1% (positivo) de variação nas vendas para recuperar o resultado operacional negativo. Os valores das (Tabela 4, p.58 e Tabela 5, p.59) evidenciam que estes hotéis apesar terem crescimento de 4,33% das vendas em 2011/2010, decresceram as mesmas em 2012/2012 para -8,42%.

2.10.1.3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os produtos ou serviços de substituição caracterizam-se por satisfazer as necessidades dos clientes de forma diferente dos produtos em análise (Magretta, 2012d; Porter, 1979, 1980, 1985, 2008a). Nesta situação concreta os substitutos dos hotéis aqui considerados, ou seja, hotéis de 5* e de 4*, estão incluídos no mesmo CAE, pelo que são considerados em conjunto com os estes hotéis os seguintes conceitos substitutos: pousadas com restaurante, hotéis apartamento com restaurante, aldeamentos turísticos com restaurante, e apartamentos turísticos com restaurante. Por outro lado, a desagregação deste dados não é possível, nem adequada nesta investigação, pois existem empresas que têm simultaneamente hotéis e hotéis apartamento entre outros formatos, cujos resultados são apresentados de forma agregada. Desta forma, este estudo considera em simultâneo a ameaça de entrada de novos concorrente e substitutos.

2.10.1.4. Capacidade negocial dos clientes

A capacidade negocial dos clientes manifesta-se pelo poder que têm, para forçar as empresas a baixar os preços de venda, ou a aumentar a performance dos produtos, ou a associar-lhe mais serviços (Crain & V, 2010; Dionísio et al., 2000; Magretta, 2012d; Porter, 1979, 1980, 1981, 1983, 1985, 2008a; Tavitiyaman, Qu, & Zhang, 2011). O poder negocial dos clientes também se manifesta quando fazem compras importantes aos fornecedores (Carvalho & Filipe, 2006; Ou, Chou, & Chang, 2009). Este poder negocial pode ser identificado com base na análise das quotas de mercado que esclarece o peso que as empresas têm nas transações com os seus parceiros (cliente – fornecedor e vice-versa). Quanto maior for este peso, maior será pressão negocial exercida. Assim, analisamos a distribuição das quotas de mercado em valor (QMv), isto é, relativas às vendas em € (ver Tabela 21, abaixo). Esta força negocial também se manifesta ao nível da qualidade ligada (ver também 2.4.1.5. Capacidade negocial dos fornecedores, p.76- Tabela 25, p.77), ao nível da diferenciação de produtos (ver Tabela 22, abaixo) e ao nível da distribuição do valor acrescentado (ver Tabela 23 e Tabela 24 - abaixo).

Tabela 21 - Distribuição das quotas de mercado em valor (QMv) acumuladas

Empresas		2009	2010	2011	2012
Nº	%	QMv - Acum ^a	QMv - Acum ^a	QMv - Acum ^a	QMv - Acum ^a
5	1%	21,9%	20,2%	19,4%	20,5%
10	3%	30,5%	28,8%	28,5%	30,3%
15	4%	36,9%	35,1%	35,5%	37,4%
20	5%	42,3%	40,8%	41,1%	43,0%
25	6%	46,8%	45,7%	45,7%	47,5%
30	8%	50,7%	49,7%	49,5%	51,3%
35	9%	54,1%	53,4%	52,7%	54,6%
40	10%	57,2%	56,5%	55,8%	57,6%
45	12%	59,9%	59,3%	58,5%	60,4%
50	13%	62,4%	61,8%	61,0%	62,7%
55	14%	64,6%	64,0%	63,3%	64,8%
60	16%	66,7%	66,0%	65,4%	66,8%
65	17%	68,7%	67,8%	67,3%	68,6%
70	18%	70,5%	69,5%	69,0%	70,4%
75	19%	72,1%	71,2%	70,7%	72,0%
80	21%	73,7%	72,7%	72,3%	73,6%
85	22%	75,1%	74,1%	73,8%	75,0%
90	23%	76,5%	75,5%	75,2%	76,4%
95	25%	77,8%	76,8%	76,5%	77,8%
100	26%	79,0%	78,1%	77,8%	79,0%
285	74%	21,0%	21,9%	22,2%	21,0%

Elaborado a partir de (*Informa D&B Portugal*, 2013, *Informa D&B Portugal*, 2014, *Turismo de Portugal*, 2013c, *Turismo de Portugal*, 2014)

Relativamente à distribuição das quotas de mercado (em €) dos hotéis de 5* e 4*, 30 empresas, que representam 8% do total de empresas, realizam 51% das vendas. 80 Empresas, que representam 21% do total de empresas, realizam 74% das vendas.

- A qualidade ligada significa que a qualidade dos produtos ou serviços vendidos é fortemente condicionada pela qualidade obtida na compra aos fornecedores. Na indústria hoteleira, dada a importância das relações humanas com os clientes, os trabalhadores são um fornecedor interno com relevância acrescida, por isso foram considerados em (2.4.1.5. Capacidade negocial dos fornecedores, p.76- Tabela 25, p.77).

- A diferenciação dos produtos, significa que quanto mais forte for a imagem de marca de um produto, mais difícil será a sua substituição. O número de unidades de marca (NUM) indica a quantidade de unidades hoteleiras que operam sob a mesma insígnia independentemente de estarem do ponto de vista formal e fiscal associados a entidades diferentes. Trata-se de um conceito similar ao utilizado no sistema de *franchising*, em que uma “marca guarda-chuva” pode ser utilizada por empresas diferentes desde que cumpram com os requisitos de um contrato para esse efeito (ver Tabela 22, abaixo).

Tabela 22 - Número de unidades de marca (NUM) e tipologia de marca

GDE	Nº Empresas	NUM	Tipo de Marca	5*	4*	3*
1	8	21	Mista	7	14	-
1	2	17	Pura	0	17	-
1	4	15	Mista	0	8	7
1	6	11	Mista	3	8	-
1	8	9	Mista	1	8	-
1	7	8	Mista	3	5	-
1	2	8	Pura	0	8	-
1	2	6	Pura	6	0	-
1	1	5	Mista	3	2	-
1	1	5	Mista	3	2	-
1	1	5	Mista	2	3	-
1	1	5	Mista	1	4	-
1	4	4	Pura	0	4	-
1	1	4	Mista	1	3	-
1	4	4	Mista	2	2	-
1	1	4	Pura	4	0	-
1	1	3	Mista	2	1	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Pura	0	3	-
1	1	3	Mista	2	1	-
1	1	3	Mista	2	1	-
1	1	3	Mista	1	2	-
Sub total 1	62	159				
15	1	2	Pura	0	2	-
5	1	2	Mista	1	1	-
2	1	2	Pura	2	0	-
Sub total 2	22	44				
Total	84	203				

Elaborado a partir de (*Informa D&B Portugal*, 2013, *Informa D&B Portugal*, 2014, *Turismo de Portugal*, 2013c, *Turismo de Portugal*, 2014)

Para melhor entendimento desta tabela, descrevemos abaixo uma leitura total da primeira linha com adaptação para a segunda linha, como se segue:

- 1ª Linha: 1 Grupo de empresas (GDE) composto por 8 empresas (Nº de Empresas - são 8 números de identificação fiscal diferentes) são detentores de 21 hotéis com a mesma marca (NUM), dos quais 7 hotéis são de 5* e 14 hotéis são de 4*. Trata-se de uma marca mista (Tipo de Marca), pois debaixo da mesma marca coexistem hotéis de 5* e 4*.
- 2ª Linha: Com leitura adaptada da 1ª linha mas o tipo de marca é pura pois debaixo da mesma marca coexistem 17 hotéis de 4*.

Note-se que a 8ª linha apresenta a primeira marca pura para 6 hotéis de 5*.

De acordo com o (*Turismo de Portugal*, 2013c), estas 84 empresas com 203 unidades de marca totalizam 56,5% do número de alojamentos.

- A distribuição do valor acrescentado tem a ver com o conhecimento que os intervenientes na relação cliente – fornecedor e vice-versa têm quanto aos ganhos uns dos outros. Quando ambas as partes conhecem a estrutura de custos e resultados uma da outra, aquele que estiver a obter maiores ganhos tenderá a sofrer a pressão do outro para diminuir esses ganhos. Na indústria hoteleira, o comportamento da taxa de ocupação, o RevPAR e o número de dormidas funcionam como manifestações deste indicador concorrencial. Quanto menores forem estes valores, maior será a capacidade negocial evidenciada pelos clientes (ver Tabela 23 e Tabela 24 - abaixo).

Tabela 23 - Taxa de ocupação (quartos) e RevPAR (€)

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Taxa Ocupação	%	59,0%	57,1%	51,5%	50,9%	52,0%	51,5%
RevPAR	€	37,0	37,0	32,0	32,0	33,0	32,0

Elaborado a partir de (Espírito Santo - Research Sectorial, 2013; Turismo de Portugal, 2013a)

Entre 2007 e 2009 a taxa de ocupação e o RevPAR desceram 7,5 p.p. e 5€ respetivamente. Verifica-se que estas descidas de valores ocorreram com maior intensidade em 2009, mantendo-se praticamente constantes até 2012.

Tabela 24 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (milhões)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Residentes	13,0	13,0	13,2	13,8	13,4	12,5
Não Residentes	26,8	26,2	23,2	23,6	26,0	27,3
Total	39,8	39,2	36,4	37,4	39,4	39,8

Elaborado a partir de (Espírito Santo - Research Sectorial, 2013; Turismo de Portugal, 2013a)

As dormidas nos estabelecimentos hoteleiros decresceram 0,6 p.p. entre 2007 e 2009 e desde este ano até 2012 foram recuperados os valores de 2007. Note-se que em 2009 a quebra se deveu à baixa dos não residentes, e em 2012 foi o aumento destes que alavancou positivamente este indicador.

2.4.1.5. Capacidade negocial dos fornecedores

Os critérios adotados para analisar a capacidade negocial dos clientes são também válidos para avaliar a capacidade negocial dos fornecedores, na medida em que têm como objetivo analisar a relação entre que liga um fornecedor ao seu cliente (Dionísio et al., 2000; Magretta, 2012b, 2012c, 2012d; Porter, 2008b; Schneider, Carneiro, & Serra, 2008; Tavitiyaman et al., 2011). Esta análise, ao incluir todos os componentes adquiridos que entram na composição do produto, deve conter também os trabalhadores (fator trabalho) (Garrigós-Simón, Palacios-Marqués, & Narangajavana, 2008; Magretta, 2012c; Miller, 1987), na medida em que são um fornecedor interno.

Para (Porter, 1980), os trabalhadores de uma empresa, são também considerados fornecedores, por vezes até aqueles que exercem maior pressão numa indústria. Noutra perspetiva, também são fornecedores que dão em média trinta dias de crédito à empresa (Fernandes, 2010). Assim, a (Tabela 25, abaixo) esclarece sobre o número de trabalhadores (N^oT), o gasto médio por trabalhador (GMT) e o peso que os gastos com os trabalhadores têm nas vendas (Trab/V).

Tabela 25 - Valores médios de: nº de trabalhadores (NºT) - gasto médio por trabalhador (GMT) - peso dos gastos com trabalhadores nas vendas (Trab/V)

		2009	2010	2011	2012
Economia Portuguesa	Nº T	8	8	7	7
	GMT	17.565	16.802	18.512	17.621
	Trab/V	14%	13%	13%	14%
CAE 55 - Alojamento	Nº T	12	11	11	9
	GMT	15.894	16.153	15.304	16.151
	Trab/V	30%	31%	30%	30%
Hotéis 5*-4*-3*-2*-1* - CAE 5511	Nº T	19	19	18	17
	GMT	16.773	16.233	16.936	16.166
	Trab/V	31%	32%	30%	30%
Hotéis 5* e 4* - CAE 5511	Nº T	72	68	70	63
	GMT	18.298	18.576	18.280	18.185
	Trab/V	36%	33%	32%	31%

Elaborado a partir de (Banco de Portugal, 2013a, Banco de Portugal, 2014, Informa D&B Portugal, 2013, Informa D&B Portugal, 2014, Turismo de Portugal, 2013c, Turismo de Portugal, 2014)

Entre 2009 e 2012 a tendência para a diminuição do nº de trabalhadores (Nº T), -12,5%, nos hotéis de 5* e 4* foi idêntica à da economia Portuguesa.

Quanto ao gasto médio por trabalhador (GMT) em 2009 era 4% mais nos hotéis de 5* e 4* do que na economia Portuguesa, e em 2012 este valor era 3%.

Relativamente aos custos dos trabalhadores por cada unidade monetária de venda, são em média 19,5 p.p. mais elevados nos hotéis de 5* e 4* do que na economia Portuguesa.

Até agora respondemos à primeira parte da resposta à pergunta: porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras? A resposta reside na estrutura dessa indústria, verificada através de cinco forças concorrenciais que interagem entre si, o seja, um conceito “alargado” de concorrência. Assim, a estrutura da indústria determina o desempenho que uma empresa “mediana” pode esperar (Magretta, 2012c) e está refletido nas várias tabelas e figuras desta seção. A (Tabela 26, abaixo) sintetiza o impacto das cinco forças do modelo de Porter e evidencia que a sua configuração específica é determinante para os lucros

de uma indústria, na medida em que atua diretamente sobre os preços e os custos (Magretta, 2012a, 2012c, 2012d).

Tabela 26 - O impacto das cinco forças

Força	Impacto		Consequência
Ameaça de entrada (+)	Lucro (-)	Porque	Preços (-) Custos (+)
Poder dos Fornecedores (+)	Lucro (-)	Porque	Custos (+)
Poder dos Clientes (+)	Lucro (-)	Porque	Preços (-) Custos (+)
Ameaça de Substitutos (+)	Lucro (-)	Porque	Preços (-) Custos (+)
Rivalidade entre Empresas (+)	Lucro (-)	Porque	Preços (-) Custos (+)

Elaborado a partir de (Magretta, 2012b, 2012d)

A segunda parte da resposta à pergunta: porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras? Tem a ver com a posição relativa que as empresas ocupam em termos de estratégia genérica, que leva a que a empresa possa desenvolver uma vantagem competitiva em custos (relativos) ou em diferenciação. Para (Porter, 1980, 1985, 1996a, 2008a) a estratégia da empresa deve estar diretamente ligada ao seu desempenho financeiro, pois se uma empresa tiver uma estratégia, isso vai refletir-se no seu balanço e na sua demonstração de resultados. Desta forma, a vantagem competitiva remete para um desempenho superior, cujo significado será tratado de seguida na próxima seção deste capítulo.

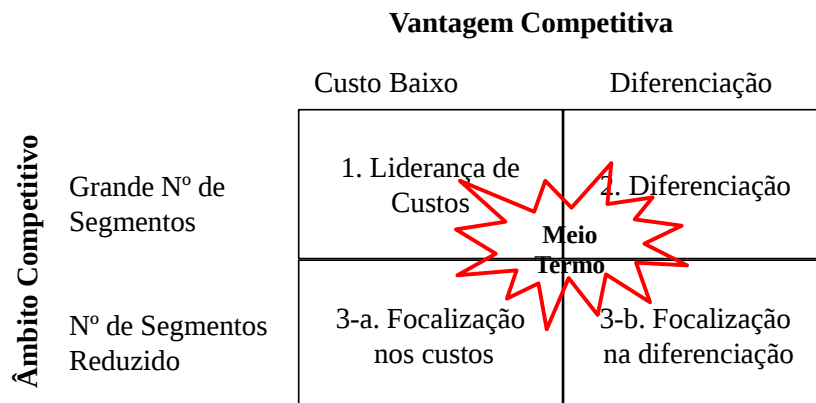
2.10.2. As estratégias genéricas de Porter – vantagem competitiva na hotelaria Portuguesa

Para (Porter, 1980, 1985) a noção que fundamenta o desenvolvimento de uma qualquer estratégia, é o alcance de uma vantagem competitiva sustentada da empresa. Porter considera que estratégia significa coisas diferentes para pessoas diferentes (Magretta, 2012b; Porter, 1996b), pelo que no seguimento desta reflexão de Porter, julgamos apropriado lembrar o significado dos conceitos acima referidos sobre estratégia. Assim, segundo (Porter, 1985):

- Estratégia, em termos gerais é o antídoto para a concorrência. Se não existisse concorrência, a estratégia não seria necessária.
- Vantagem competitiva (VC) significa que a empresa que a consegue obter uma rentabilidade acima da média do setor.
- Sustentada, significa que a VC é simultaneamente durável e defensável:
 - Durável, significa que não pode ser posta em causa pelo mercado ou pela tecnologia a médio prazo.
 - Defensável, significa que assenta em competências únicas e que por isso não é facilmente imitável.

Segundo (Edelman, Brush, & Manolova, 2005; Ginevičius, Krivka, & Šimkūnaite, 2010; Heracleous & Jacobs, 2008; Karnani, 1984; Porter, 1980, 1985, 1996a, 2008a; Spanos & Lioukas, 2001) para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentada tem que fazer uma opção clara em termos de estratégia genérica. Por sua vez, a estratégia genérica leva à obtenção de um dos dois tipos básicos de vantagem competitiva: vantagem em custos (relativos) ou diferenciação. A (Figura 9, abaixo) esclarece o posicionamento da empresa em termos de estratégia genérica que conduz à obtenção de uma vantagem competitiva sustentada.

Figura 9 – As três estratégias genéricas segundo Porter



Elaborado a partir de (Porter, 1980)

Por sua vez a vantagem em custos baixos e a diferenciação resultam da estrutura da indústria, ou seja, têm a ver com a capacidade que as empresas têm em lidar melhor com as cinco forças do que os seus rivais (Furrer, Sudharshan, Thomas, & Alexandre, 2008; Manoel, Carneiro, & Ferreira, 1997).

Da combinação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva e do âmbito competitivo, resultam as três estratégias genéricas acima referidas. As empresas em estudo nesta tese, os hotéis de 5* e 4* em Portugal, são analisadas em contexto de âmbito alargado de segmentos¹³, ou seja, ou desenvolvem uma estratégia genérica de liderança em custos ou diferenciação, ou estão no meio termo. Este último caso, designa as empresas que não adotaram nenhuma das duas formas de vantagem competitiva.

¹³ Porque não são particularizadas, ou tipologias de clientes, ou tipologias de produtos. Em ambos os casos os dados são agregados.

As estratégias genéricas segundo Porter

No entender de (Porter, 1985), apesar da empresa líder em custos ser a mais rentável, as empresas que estão no 1º quartil de custos¹⁴, têm normalmente uma performance acima da média. Neste sentido, consideramos que as empresas da indústria hoteleira Portuguesa, cuja estrutura de custos (custos totais / vendas) se encontre no 1º quartil, adotaram uma estratégia genérica de liderança em custos, ou seja, têm uma vantagem competitiva em custos.

Segundo (Porter, 1980), a estratégia de baixo custo relativo comparativamente aos rivais, facilita as empresas a obterem resultados acima da média, mesmo que a estrutura da indústria não seja favorável. Por outro lado, esta estratégia genérica flexibiliza a estrutura da empresa e defende-a contra clientes e fornecedores com grande capacidade negocial, bem como coloca a empresa numa posição mais favorável face ao surgimento de substitutos. Desta forma, a estratégia de custo baixo relativo, defende a empresa das 5 forças competitivas, porque a capacidade negocial de clientes e fornecedores, no limite, elimina as empresas menos eficientes (idem).

Para (Porter, 1980, 1985) na estratégia genérica de diferenciação a empresa procura ser única em dimensões valorizadas pelos compradores, sendo esta singularidade compensada com um “price-premium”. Existem no entanto três aspetos importantes a considerar para que uma empresa sustente uma performance acima da média, através de uma vantagem competitiva pela diferenciação (idem):

- O “price-premium” tem que superar todos os custos que a empresa suportou para obter a diferenciação.
- A empresa deve ser verdadeiramente única, ou considerada única em alguma coisa para obter o “price-premium”.
- Uma empresa diferenciadora deve reduzir todos os custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação.

¹⁴ A menção de (Porter, 1985) é feita para as indústrias de commodities. (Porter, 2008c) considera que um quarto de hotel por vender ou uma mesa de restaurante que fica vazia são produtos perecíveis (ou efémeros), tais como a fruta ou a moda, pois tornam-se rapidamente obsoletos ou perdem o seu valor. Adotámos esta perspetiva relativamente à indústria hoteleira Portuguesa.

De acordo com (Porter, 1980, 1985), a estratégia de diferenciação facilita as empresas a obterem resultados acima da média, através da fidelização que os clientes menos sensíveis ao preço estabelecem, ao valorizarem o(s) aspeto(s) singular(es) da empresa. Por outro lado a diferenciação permite à empresa a obtenção de maior margem (preço – custos), bem como cria proteção da empresa quanto às 5 forças da indústria, pela dificuldade dos rivais em imitarem a empresa. Porter sugere através do seguinte exemplo a dificuldade dos rivais em copiarem uma empresa diferenciadora (Magretta, 2012c, 2012f; Porter, 1996a, 2008a): se um rival tiver uma probabilidade de imitar uma atividade inferior a 1, por exemplo 0,8, então terá uma probabilidade de 0,64 em imitar duas atividade e assim sucessivamente.

Na opção estratégica “foco” aplicam-se os princípios enunciados para a liderança em custos ou para a diferenciação, com a particularidade dos mesmos se focarem: numa tipologia de clientes, segmento ou linha de produto ou área geográfica. Com esta estratégia a empresa adapta-se para servir um segmento, excluindo deliberadamente os outros. Neste estudo sobre a hotelaria Portuguesa, esta opção estratégica não se aplica.

O meio termo, designa as empresas que não adotam, ou falham a implementação de pelo menos uma estratégia genérica (Porter, 1980) e são em média menos rentáveis do que as empresas que optaram por uma estratégia genérica (idem). Existem no entanto duas exceções a esta situação: (i) quando a estrutura da indústria é favorável, ou (ii) quando os seus rivais também estão no meio termo (Ibidem). No entender deste autor o meio termo é indesejável, pois por regra, garante baixa rentabilidade ao contrário da opção por uma estratégia genérica.

Se por um lado, (Porter, 1985) refere que a diferenciação implica um aumento deliberado de custos nas atividades que são responsáveis pela diferenciação, forçando a empresa para uma situação em que a liderança em custos e a diferenciação são inconsistentes, por outro lado, também refere que existem três situações, por norma com uma existência curta, que garantem ganhos aditivos. Isto é, a empresa beneficia simultaneamente dos custos baixos e de ter captado um “price premium”. Assim, isto acontece quando:

- Os rivais encontram-se todos no meio termo, pelo que nenhuma empresa está posicionada para forçar as outras para um ponto em que liderança em custos e diferenciação se tornam inconsistentes.

- A baixa de custos é mais afetada pelo aumento da quota de mercado do que por outros fatores, como por exemplo: a imagem de marca, características do produto, nível tecnológico ou níveis de serviço. Desta forma a baixa de custos com base no aumento de volume, permite o aumento de custos nos fatores acima referidos como exemplo.
- A empresa é pioneira numa grande inovação, o que lhe permite ganhos de produtividade baseados na tecnologia e diferenciar-se ao mesmo tempo.

Como corolário desta situação (Porter, 1985) refere que a empresa deve explorar todas as situações de redução de custos que não sacrifiquem a diferenciação, bem como, encontrar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Contudo, segundo este autor, a empresa deve estar preparada para clarificar qual das duas formas de vantagem competitiva vai adotar e agir em conformidade com essa opção.

Na revisão bibliográfica efetuada no âmbito desta tese, não foram verificadas evidências destas três situações para a hotelaria Portuguesa, pelo que a existência de ganhos aditivos, não está contemplada no estudo.

Como identificar as estratégias genéricas da indústria hoteleira Portuguesa

Relativamente às empresas da indústria hoteleira Portuguesa, adotamos como forma de medir a obtenção de um “price-premium” o rácio: quota de mercado em valor (€) (QMv) a dividir pela quota de mercado em quantidade (nº de camas) (QMq). Assim, sempre que este rácio é superior a 1, significa que a empresa valorizou a venda de uma cama através de um “price-premium”. Desta forma, o rácio (QMv/QMq) é utilizado com as seguintes interpretações relativamente às estratégias genéricas:

- Se $(QMv/QMq) > 1$; significa que a empresa obteve um “price-premium” pelo que desenvolveu uma estratégia genérica de diferenciação, ou seja, obteve uma vantagem competitiva pela diferenciação.

- Se $(QM_v/QM_q) \leq 1$; e a empresa encontra-se no 1º quartil de custos (custos totais /vendas), a empresa desenvolveu uma estratégia genérica de custos, ou seja, obteve uma vantagem competitiva em custos.
- Se $(QM_v/QM_q) \leq 1$; e a empresa não se encontra no 1º quartil de custos (custos totais /vendas), então a empresa não desenvolveu nenhuma estratégia genérica, pelo que se encontra no meio termo.

Note-se que estes indicadores de estratégia genérica, não esclarecem como se obteve a diferenciação, mas esclarecem sobre a existência, ou inexistência, de “price-premium”. São desta forma o resultado da estratégia genérica, ou seja, a estratégia genérica na hotelaria Portuguesa manifesta-se através deste indicador. Para (Porter, 1980, 1985, 1996a, 2008a) o objetivo da estratégia é ter lucro, e não subtrair negócio aos rivais, pelo que segundo este autor, as empresas que adotam uma estratégia genérica são em média mais rentáveis do que as empresas que se encontram no meio termo, e que por isso não têm uma vantagem competitiva. Esta perspetiva não está isenta de críticas, pelo que abaixo enunciamos vários aspetos que segundo vários autores não corroboram o pensamento estratégico de Porter.

Críticas a Michael Porter

Com base em estudos multissetoriais (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín, 2012; Hodgkinson, 2012; Pertusa-ortega, 2011; Rubach & McGee, 2004; Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999), defendem que uma estratégia híbrida, ou seja, simultaneidade entre baixo custo e diferenciação são não só compatíveis, como também são mais rentáveis. Para (Murray, 1988) as estratégias genéricas não são mutuamente exclusivas, dado que cada estratégia genérica pode estar ligada a várias opções estratégicas. (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012) não criticam as estratégias genéricas, mas evidenciam a flexibilidade organizacional adquirida com base na aprendizagem, para a obtenção de resultados acima da média, pela implementação simultânea de estratégias de custo e de diferenciação.

Outros autores (Bambang Baroto, Bin Abdullah, & Wan, 2012; C. W. L. Hill, 1988) referem que a estratégia híbrida é uma outra forma de estratégia competitiva, sem que isso signifique maiores resultados do que as estratégias genéricas puras. (C. W. L. Hill, 1988) acrescenta que as estratégias genéricas segundo Porter ao não serem exaustivas não descrevem adequadamente

a estratégia. Para estes autores a estratégia híbrida é mais uma opção estratégica para que a empresa obtenha vantagem competitiva, pois a diferenciação pode ajudar a empresa a concretizar a liderança em custos. Neste sentido baixo custo e diferenciação não são inconsistentes (idem). Para (Campbell-hunt, 2000; Karnani, 1984) as estratégias genéricas não são mutuamente exclusivas, ou seja, uma empresa pode inovar e pode ser conservadora quanto à gestão de custos (Miller, 1987).

Por outro lado (Klein, 2001) critica a vantagem competitiva, pois para Porter, performance da empresa e performance financeira têm o mesmo significado. Segundo este autor, as vantagens competitivas sugeridas por Porter são efémeras, pelo que o termo vantagem competitiva sustentada é aparentemente objetivo. Assim, o carácter subjetivo deste conceito torna-o confuso e levanta questões deontológicas. Adicionalmente para (Aktouf, 2002, 2005), Porter comete diversos erros ideológicos, metodológicos e epistemológicos e parece desconsiderar as numerosas posições aristotélicas e pós-aristotélicas, quanto à finalidade humana da atividade económica. Note-se que (Porter & Kramer, 2006, 2011) sustentam que a determinação de um grupo de stakeholders sobre um determinado assunto (componente financeira inclusive), não significa que esse assunto seja necessariamente único para a empresa. Aliás, estes autores relevam a importância da responsabilidade social das empresas, como fator a ter em consideração para sustentar os resultados das empresas, dado que estas são parte integrante da sociedade. Assim, os autores propõem uma nova forma de abordar a relação entre a empresa e a sociedade, baseada na responsabilidade social da empresa, de molde a obterem benefícios mútuos, ao contrário de uma relação em que aquilo que um ganha é aquilo que o outro perde.

Segundo (Mccarthy, 2001), Porter contribui para o processo da estratégia, mas não fornece o processo em si. Segundo as afirmações de Porter à revista “The Economist”, que favorece técnicas analíticas para a criação da estratégia, este autor considera que “ninguém na história do mundo conseguiu criar uma estratégia, através de um processo analítico”. Desta forma, considera que o trabalho de Porter contribui para alimentar o processo estratégico, mas não é o processo estratégico.

De acordo com (Narayanan & Fahey, 2005), existe falta de validade dos pressupostos da abordagem das cinco forças, quando aplicada a economias emergentes. Para este autor, esta questão tem implicações substanciais para a teoria, e para a investigação neste tipo de economias, pelo que sugere uma abordagem específica para estas situações, desconstruindo e

adaptando o modelo. Dito de outra forma, sugere uma ponte metodológica para ligar as teorias desenvolvidas nas economias avançadas, às realidades empíricas das economias emergentes.

Para resolver algumas das críticas ao modelo de Porter, Mintzberg propôs uma tipologia alternativa de estratégias genéricas que reflete o aumento da complexidade concorrencial entre empresas (Kotha & Vadlamani, 1995). Mintzberg começa por distinguir foco de diferenciação e de custo ao considerar que o foco define o âmbito de um domínio de mercado baseado numa fonte de recursos. Relativamente à liderança em custos, o autor considera que o custo baixo não garante vantagem competitiva, por si só, e classificou esta opção de diferenciação por preço para evidenciar o carácter relativo do preço. Adicionalmente desagregou a estratégia de diferenciação em diferenciação pela imagem através do marketing, design de produto, qualidade, serviços de apoio e indiferenciação.

A diferenciação pela imagem refere-se a um quadro mental dos clientes, construído com base na publicidade.

A diferenciação pelo design, requer que se destaquem as características do produto e/ou configurações do projeto, baseados na investigação e desenvolvimento.

A diferenciação pela qualidade exige maior performance do produto, para o mesmo nível de preço percebido.

A diferenciação pelos serviços de apoio implica que a empresa satisfaça exaustivamente, as necessidades dos clientes mais implicados com os principais produtos da empresa.

Finalmente, uma empresa pode não ter nenhuma base de diferenciação e optar deliberadamente por imitar outras empresas.

Os argumentos de Mintzberg implicam que as suas dimensões estratégicas são analiticamente distintas e conjuntamente exaustivas, pelo que é questionável se esta abordagem é mais adequada para descrever as opções estratégicas das empresas.

Após termos apresentado o modelo de estratégia segundo Porter, bem como os argumentos críticos que lhe são tecidos, evidenciamos na seção seguinte, de forma esquemática, o resultado de cada uma das fases do modelo de Porter em estudo, isto é, as 5 forças concorrenciais e a proposta de estratégia genérica sob a forma de quadros teóricos.

2.11. Quadro teórico

Esta tese apresenta dois quadros teóricos, um para cada uma das fases do modelo de Porter. Assim, o primeiro quadro (Figura 10) releva que cada uma das 5 forças concorrenciais manifesta-se através de um conjunto específico de variáveis.

O segundo quadro teórico (Figura 11) releva que as empresas que optaram por uma estratégia genérica, obtêm melhores rentabilidades do que as empresas que ficaram, ou optaram, pelo meio termo.

Figura 10 - Quadro teórico das cinco forças do modelo de Porter

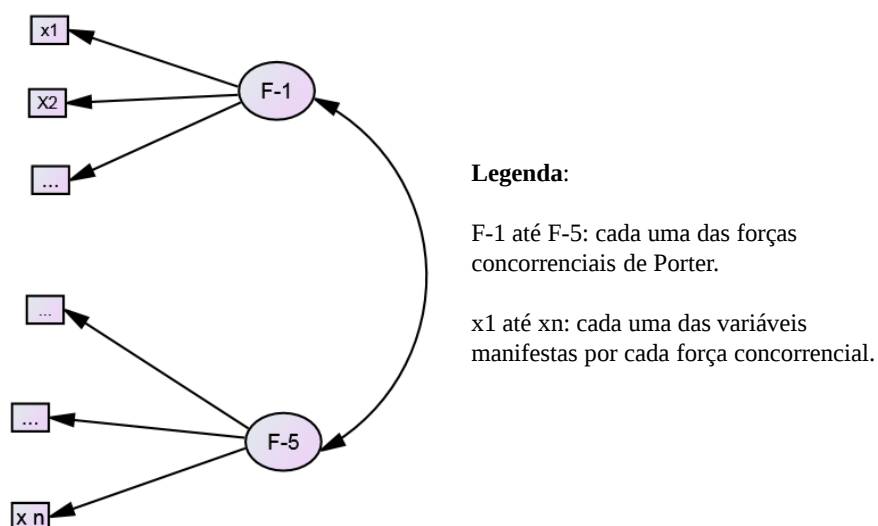
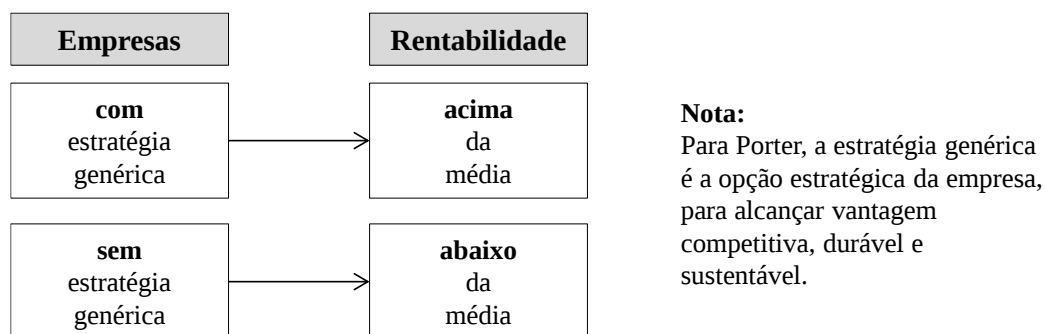


Figura 11 - Quadro teórico das opções estratégicas do modelo de Porter



2.12. Dos objetivos da investigação às hipóteses gerais

Da revisão da literatura relevamos os seguintes aspetos para o 1º objetivo geral da investigação: construir uma escala para medir as 5 forças concorrenciais de Porter relativamente às empresas hoteleiras Portuguesas visadas na investigação:

- De acordo com a proposta de Porter relativamente à teoria sobre a estratégia, a dimensão temporal é relevada como fundamental para encontrar os fatores que discriminam as variáveis importantes para a estratégia.
- Segundo (Popper, 1959) a lógica da situação, conduz a investigação de forma objetiva, ou seja, sem considerar a subjetividade das partes envolvidas.
- Segundo (Borges et al., 2007), são considerados como exemplos de fatos objetivos colocados no contexto desta investigação, dados do balanço e da demonstração de resultados.
- As tipologias de variáveis abaixo descritas têm capacidade explicativa para a estrutura da indústria hoteleira Portuguesa:
 - Vendas e variação das vendas.
 - Quantidade e tipologias de estabelecimentos hoteleiros e nº de camas.
 - Custos e variação de custos: variáveis, fixos e financeiros e impostos.
 - Valores do ativo e variação do ativo.
 - Valor – tipologia de preço.
 - Número de unidades de marca e tipologia de marca.
 - Rendibilidade: bruta, operacional e líquida sobre: vendas e ativo.
 - Grau operacional de alavanca.
 - Quota de mercado em valor (€) e quantidade (nº de camas).
 - Taxa de ocupação (quartos) e RevPar.
 - Gastos com trabalhadores

Relativamente à estrutura da indústria, o primeiro objetivo específico de investigação (Obj.1) é: criar uma medida adequada para cada um dos construtos: (i) intensidade concorrencial de rivais, (ii) ameaça de entrada de concorrentes e substitutos e (iii) capacidade negocial dos clientes e fornecedores a partir das variáveis acima indicadas.

Assim, para o objetivo (Obj.1)¹⁵ foi deduzida a seguinte hipótese geral para cada um dos anos de 2009 – 2010 – 2011 – 2012:

Hipótese geral (1)

É possível construir uma medida adequada das variáveis latentes: (i) ameaça de entrada de concorrentes e substitutos, e (ii) capacidade negocial de clientes e de fornecedores, com base na combinação linear das seguintes variáveis:

- Rendibilidade operacional das vendas (ROV);
- Rendibilidade líquida das vendas (RLV);
- Rendibilidade operacional do ativo (ROA);
- Número de unidade de marca (NUM);
- Quota de mercado em valor (unidades monetárias) (QMv);
- Gasto médio por trabalhador (GMT).

Da revisão da literatura relevamos os seguintes aspetos para o 2º objetivo geral da investigação: averiguar se as empresas hoteleiras Portuguesas que optaram por uma das estratégias genéricas, segundo Porter (vantagem competitiva pelos custos, ou vantagem competitiva pela diferenciação), são em média mais rentáveis do que as empresas dessa indústria que ficaram no meio termo.

- A performance financeira sustentada deve ter um horizonte temporal de referência e não ser pontual.
- Para Porter a empresa deve clarificar qual das duas formas de vantagem competitiva vai adotar: custos relativos ou diferenciação.
- Para Porter, o objetivo da estratégia é o lucro, e não subtrair negócio aos rivais, pelo que a escolha de uma estratégia genérica, conduz as empresas que fazem essa opção, serem em média mais rentáveis do que as que ficam no meio termo.
- Uma estratégia, ou é boa, ou é má. Se for uma boa estratégia leva a empresa a obter um resultado económico superior.

¹⁵ As variáveis que se apresentam na hipótese geral (1), são as que resultam da primeira análise preliminar, e correspondem ao conjunto de variáveis invariantes numa AFE, nos 4 anos em análise.

- Para Porter uma empresa que consegue obter uma vantagem competitiva, soube posicionar-se favoravelmente face às 5 forças da indústria.
- O indicador de performance de gestão mais adequado para medir a estratégia é a rentabilidade operacional do ativo. Complementarmente também podem ser utilizadas as rendibilidades: bruta, líquida e operacional das vendas.

Relativamente à posição relativa dentro da indústria, o segundo objetivo específico de investigação, foi decomposto em duas alíneas: (Obj.2.a) é: averiguar se existem diferenças na rentabilidade das empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto) e das que ficaram presas no meio termo.

Decorre do (Obj.2.a), o objetivo (Obj.2.b), que é: averiguar se as diferenças na rentabilidade das empresas que desenvolveram uma estratégia genérica são diferentes para os três grupos “*per se*” seguintes:

- Grupo de empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em custos.
- Grupo de empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em diferenciação.
- Grupo de empresas que ficaram presas no meio termo.

Para os objetivos (Obj.2.a)¹⁶ e (Obj.2.b), foram deduzidas as seguintes hipóteses gerais para cada um dos anos de 2009 – 2010 – 2011 – 2012:

Hipótese geral (2.a)

A escolha da opção: estratégica genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), está relacionada com maiores níveis de rentabilidade da empresa (ROV; RLV; ROA), do que a opção: meio termo.

¹⁶ As variáveis que se apresentam na hipótese geral (2), são as que resultam da segunda análise preliminar, e correspondem às variáveis significativas ($p < 0,05$) numa RLM, tendo como variável dependente a ROA e como variáveis independentes, as que resultaram da primeira análise preliminar. Esta abordagem respeita a teoria (modelo de Porter).

Hipótese geral (2.b)

A escolha de cada uma das opções “*per se*”: (i) vantagem competitiva pelos custos, (ii) vantagem competitiva pela diferenciação, estão relacionadas com maiores níveis de rentabilidade da empresa (ROV; RLV; ROA), do que a opção: meio termo.

2.13. Considerações finais do capítulo

Neste capítulo tomámos como ponto de partida a questão de investigação: porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras? Do ponto de vista da estratégia empresarial, esclarecemos que a resposta a esta questão poderia ser dada consoante a escola do pensamento adotada. Neste sentido, apresentámos os argumentos de cada uma destas escolas, e de seguida apresentámos ao longo deste capítulo os argumentos para uma resposta na perspetiva da escola do posicionamento. Posteriormente apresentámos o modelo de Porter aplicado à hotelaria Portuguesa.

Começámos por esclarecer que não existe consenso no mundo académico sobre o conceito de estratégia. Assim, confrontámos a abordagem da estratégia militar com a abordagem da estratégia empresarial e apresentámos argumentos para corrigir algumas metáforas (militar e desporto) geralmente utilizadas de forma inapropriada à estratégia empresarial. Desta forma, introduzimos o conceito de estratégia segundo Porter, que não apresenta nenhuma definição descritiva. Este autor apresenta antes uma definição normativa, ou seja, uma estratégia, ou é boa ou é má, sendo que uma boa estratégia corresponde a uma configuração de atividades que levam a empresa a obter uma rentabilidade superior à média da indústria.

Relativamente a este autor, também esclarecemos na sua perspetiva, uma situação responsável por equívocos na gestão estratégica, que é não distinguir estratégia de eficácia operacional, dado serem dois conceitos fundamentais para um desempenho económico superior na empresa, mas com abordagens diferenciadas, embora aditivas. Adicionalmente, apresentámos o maior erro que segundo este autor se pode cometer na atividade estratégica: competir para ser o melhor, que conduz à convergência concorrencial e consequentemente a menores resultados económicos, vs. competir para ser diferente, que conduz a empresa à obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, e por isso com resultados económicos superiores. Apresentámos

também os argumentos dos autores que estiveram na origem do pensamento de Porter: Mason e Bain a partir do paradigma (SCP – Structure Conduct Performance), bem como vários argumentos críticos à proposta do modelo de Porter.

Posteriormente retomámos a questão de investigação e produzimos uma resposta fundamentada no modelo de Porter, que contém em si mesmo, os dois vetores dessa resposta:

1. A estrutura da indústria hoteleira Portuguesa, baseada em 5 forças: intensidade concorrencial entre rivais, ameaça de entrada de novos concorrentes e de substitutos e capacidade negocial de fornecedores e clientes. Estas 5 forças constituem neste modelo o conceito alargado de concorrência e refletem a rentabilidade que uma empresa com um desempenho mediano pode obter na hotelaria Portuguesa. Trata-se desta forma de um conceito absoluto.
2. A posição relativa, com base numa opção de estratégia genérica, dentro dessa indústria: liderança em custos, diferenciação e meio termo. A estratégia genérica, reflete o nível mais básico de consistência qualquer boa estratégia deve ter e funciona como antídoto para a concorrência, na medida em que esclarece a capacidade que a empresa tem para se posicionar relativamente às 5 forças concorrenciais. Assim, o conceito de vantagem competitiva, alcançado com uma estratégia genérica, explica a forma como a empresa obtém e sustenta uma rentabilidade acima da média na hotelaria Portuguesa. Trata-se desta forma de um conceito relativo, pelo que as empresas que ficaram presas no meio termo, terão uma rentabilidade abaixo da média nesta indústria.

Para estes dois vetores, apresentámos uma bateria de variáveis fundamentadas pela teoria e por fatos que a corroboram, a partir da lógica da situação conforme descrito por Popper. Estes elementos permitiram posteriormente transformar os objetivos gerais em objetivos específicos de acordo com essas variáveis, que serviram de base para a dedução das hipóteses gerais desta investigação.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Terminámos o capítulo anterior, com a definição dos objetivos desta investigação e respetivas hipóteses gerais. Se no capítulo anterior esclarecemos “o quê” a investigar, neste capítulo trataremos de “como” investigar, ou seja, do plano de investigação, com as atividades que nos permitem obter as respostas à questão de investigação.

Note-se que a resposta à questão de investigação: “porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras?”, divide-se em duas partes: (i) a estrutura da indústria e (ii) a posição relativa dentro da indústria. Desta forma, o plano de investigação obedece a tipos diferentes de estudos correlacionais, ou seja, à verificação de hipóteses com tipologias diferentes de associação entre variáveis.

Assim, a primeira parte da resposta à questão de investigação e à hipótese geral que lhe está associada, têm a ver com a verificação de um modelo teórico (cinco forças de Porter), pelo que será colocado à prova um modelo hipotético, cujo mecanismo de funcionamento, será testado com recurso à Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com recurso à modelização com equações estruturais (SEM)¹⁷. Trata-se de uma abordagem que permite verificar a hierarquia e a ordem das variáveis do modelo (Harlow, 2006). Importa realçar nesta fase da tese, que na (SEM), a adequação da estrutura relacional dos dados ao modelo teórico, não prova que o modelo seja único; apenas fornece elementos de suporte ou confirmação (Fortin, 2009; Marôco, 2010). Desta forma, demonstra apenas que o referencial teórico escolhido é adequado para os dados observados, não excluindo outros modelos teóricos igualmente adequados (idem).

A segunda parte da resposta à questão de investigação e à hipótese geral que lhe está associada têm a ver com diferenças entre a rentabilidade das empresas quando fazem diferentes opções em termos de estratégias genéricas (custos baixos relativos ou diferenciação) para alcançarem uma vantagem competitiva sustentável. Assim, foi utilizada a comparação de parâmetros

¹⁷ Structural Equation Model.

populacionais, neste caso a média dos seguintes resultados (ROV; RLV; ROA),¹⁸ a partir dos dados contidos numa amostra aleatória de empresas da indústria hoteleira Portuguesa. Neste sentido, a inferência estatística, pretende testar a significância das opções estratégicas (fatores) no contexto da rendibilidade destas empresas. Desta forma, analisámos inicialmente a existência de diferenças significativas na média das rendibilidades, quando as empresas adotam, ou não, uma qualquer estratégia genérica (indiferenciadamente: custos ou diferenciação). Adicionalmente fizemos a mesma análise, mas num contexto de identificação de cada uma das estratégias genérica, ou seja, verificámos a existência de diferenças significativas na média das rendibilidades, quando as empresas adotam, ou não, cada uma das estratégias genéricas (custos, diferenciação “*per se*”).

Nesta situação, utilizámos testes paramétricos, pelo que verificámos previamente os pressupostos destes testes, ou seja, (i) distribuição normal das variáveis dependentes e (ii) homogeneidade das variâncias das populações em análise. Quando se verificaram violação destes pressupostos, não foram realizados os testes paramétricos, pelo que recorremos aos seus equivalentes não paramétricos. Note-se que de um modo geral os testes paramétricos apresentam maior potência, isto é, têm maior probabilidade de rejeitar corretamente a H_0 quando esta é falsa.

3.2. A definição das variáveis e a reflexão falada dos itens

A necessidade da reflexão falada dos itens acima referida assenta no objetivo de atribuir às variáveis em estudo (ver, p.96) um significado no contexto da indústria em análise, neste caso a indústria hoteleira Portuguesa. Note-se por exemplo que “cliente” para uma empresa da distribuição alimentar significa: consumidor final em termos de extrato socioeconómico e ciclo de vida da família. Para uma empresa industrial de bens alimentares, “cliente” significa: empresas grossistas e empresas retalhistas da distribuição alimentar, para poder alcançar o consumidor final. Para um hotel, “cliente” significa: Operador turístico e agências de viagem para alcançar o consumidor final ou clientes empresariais, mas também inclui estes dois últimos sem obrigatoriamente considerar os dois primeiros. Em suma, em cada indústria existe um

¹⁸ Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV); Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV) e Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA).

léxico próprio que atribui significado a termos que são normalmente utilizados de forma genérica, como por exemplo: cliente ou fornecedor.

Assim, a escolha das variáveis para análise estatística, após a reflexão falada dos itens em abordagem qualitativa (*focus group*) com especialistas do setor hoteleiro, confirmou as variáveis identificadas na revisão bibliográfica conforme se segue:

- Ativo, ou seja: Total conforme Balanço (A).
- Custos Fixos (CF), ou seja: Custos Totais – Custos Variáveis, conforme Demonstração de Resultados.
- Custos com Trabalhadores (CT), Custos Totais com Pessoal, conforme Demonstração de Resultados.
- Custos Variáveis (CV), ou seja: CEVMC¹⁹ conforme Demonstração de Resultados.
- Gasto Médio por Trabalhador (GMT), ou seja: Custos com Pessoal/Nº de Trabalhadores.
- Grau Operacional de Alavanca (GOA), ou seja: Margem Bruta/Resultado Operacional.
- Número de Unidade de Marca (NUM), ou seja: Nº de Hotéis com a Mesma Marca (mesmo que tenham NIFs diferentes).
- Número médio de Trabalhadores (NºT).
- Quota de Mercado em Quantidade (QMq), ou seja: Nº de Quartos da Empresa/Total de Quartos no Mercado.
- Quota de Mercado em Valor (QMv), ou seja: Vendas em € da Empresa/Total de Vendas em € no Mercado.
- Rendibilidade Bruta das Vendas (RBV), ou seja: Margem Bruta/Vendas.
- Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV), ou seja: Resultado Operacional/Vendas.
- Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV), ou seja: Resultado Líquido/Vendas.
- Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA), ou seja: Resultado Operacional/Ativo.
- Receita por Quarto Disponível (RevPAR), ou seja: Vendas/Nº de Quartos.

¹⁹ Custo das existências vendidas e das matérias consumidas.

3.3. A recolha dos dados

3.3.1. A medição e operacionalização dos conceitos

A escolha das variáveis utilizadas para medir e operacionalizar o modelo de Porter, seguiu o princípio da “lógica da situação”, que no entender de (Popper, 1959) assenta no seguinte raciocínio: “nós, apesar de não termos vivido uma determinada situação, se lá estivéssemos, teríamos agido de forma idêntica àqueles que viveram essa situação” (rever 2.10. O Modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa, p.52).

Estando nesta fase estabelecidos o referencial teórico (Figura 7 - Forças geradoras da estrutura concorrencial de uma indústria, p.56) e o quadro teórico (Figura 10 - Quadro teórico das cinco forças do modelo de Porter, p.87). O passo seguinte consistiu na escolha do instrumento de medida das variáveis a utilizar.

Desta forma, as variáveis utilizadas nesta tese, foram construídas a partir de dados, recolhidos nas seguintes instituições: Informa D&B Portugal, Turismo de Portugal e Banco de Portugal, conforme (Tabela 27, abaixo).

Tabela 27- Recolha de dados para construção das variáveis

Informa D&B Portugal	Turismo de Portugal	Banco de Portugal
• Vendas. • Custos. • Margem Bruta. • Margem Líquida. • Resultado Operacional. • Resultado Financeiro. • Ativo. • Gastos com Pessoal. • N° de Trabalhadores.	• Tipologia de Alojamento Hoteleiro. ○ Apartamento Turístico. ○ Empreendimento Turístico no Espaço Rural. ○ Estabelecimento Hoteleiro – Hotel Apartamento. ○ Estabelecimento Hoteleiro – Hotel. ○ Aldeamento Turístico. • N° de Hotéis por Marca.	• Classificação por CAE (55 e 5511) • Categorização da dimensão das empresas, com base na recomendação da Comissão Europeia de 06 de Maio de 2003. • Médias setoriais de acordo com o CAE referido.

As variáveis recolhidas nestas instituições, foram harmonizadas para efeitos de tratamento dos dados com base nos seguintes critérios:

- NIF – é o elemento que funciona como denominador comum a vários estabelecimentos hoteleiros que representam uma marca. Desta forma existem NIF que denominam simultaneamente mais do que uma tipologia de estabelecimento hoteleiro, os quais podem representar com a mesma marca, estabelecimentos com 4* e 5*.
- Número de Unidades de Marca – Por outro lado, vários NIF podem representar uma marca (situação *franchising*), existindo também a situação “*minor*” em que um NIF representa uma e só uma marca e um e só um estabelecimento hoteleiro.

A necessidade de harmonização destes dados decorreu da inexistência de cruzamentos formais de dados, entre quaisquer instituições, para efeitos de estudos desta natureza.

3.4. O processo de amostragem (validade externa)

A validade externa está relacionada com a possibilidade de generalização dos resultados do estudo. De acordo com a teoria da generalização, o método utilizado na obtenção da amostra, tem como objetivo gerar amostras que sejam representativas do universo para o qual se pretende generalizar os resultados do estudo (Fortin, 2009; Trochim, 2004).

Ser representativa é ser “familiar com...”, ou seja, podemos generalizar para situações / grupos similares com um determinado grau de probabilidade. Para isso identificámos previamente a população para a qual queremos generalizar: hotelaria Portuguesa de 4* e 5*. Para (M. M. Hill & Hill, 2009) se a amostra for representativa de um universo, é possível aceitar com, com razoável confiança, que as conclusões obtidas na amostra possam ser extrapoladas para o universo. Para ser representativa do universo em estudo, as características desse universo devem estar presentes na amostra (Fortin, 2009).

Para (M. M. Hill & Hill, 2009) é o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do universo. Dado que pretendemos extrapolar (generalizar) os resultados para o universo, os elementos da amostra tiveram todos probabilidade idêntica de serem selecionados para fazer parte dessa mesma amostra e serem representativos do universo em análise (M. M. Hill & Hill, 2009; Trochim, 2004). Desta forma, foi usado o método de amostragem aleatória simples efetuada com um programa de números aleatórios sem reposição (ver Figura 20, p.201).

Relativamente à dimensão da amostra, foi utilizada a estimação através da análise de potência, dado ser uma abordagem baseada na teoria estatística (Hair Jr., Black, Badin, & Anderson, 2005; M. M. Hill & Hill, 2009).

A potência do teste estatístico aumenta com o aumento da dimensão da amostra, na medida em que esta provoca uma diminuição na variância, gerando uma distribuição mais “estreita” e mais “alta” (M. M. Hill & Hill, 2009). De acordo com (J. Cohen, 1988), os teste estatísticos têm potências diferentes, sendo o “effect size” a diferença aritmética entre o valor da estatística segundo a hipótese nula e o valor da estatística segundo a hipótese alternativa.

Desta forma, o valor do “effect size” terá que estar de acordo com a teoria que suporta o estudo. (Kürschner & Günther, 2012), numa meta análise como objetivo de obter um valor para a dimensão do efeito da estratégia, não obtiveram dados conclusivos. Contudo, quando a teoria não faz referência a este valor, podemos utilizar os valores de (J. Cohen, 1988), conforme (Figura 12 - Figura 13 - Figura 14, abaixo).

De acordo com esses elementos, podemos averiguar a dimensão da amostra, baseados nas tabelas de (J. Cohen, 1988) da seguinte forma: “Sample size tables” para determinarmos a dimensão da amostra antes da aplicação do teste estatístico, e as “Power tables” para cálculo da potência do teste estatístico depois de este ter sido realizado.

Quando a teoria não indica um valor para o “effect size”, (J. Cohen, 1988; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009; Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) sugerem os seguintes valores: 0,5 para um teste *t*-Student para amostras independentes e 0,25 para a ANOVA. Quanto ao valor de α , utilizaremos como referência o valor 0,05.

De acordo com (M. M. Hill & Hill, 2009) podemos recorrer também aos valores da (Tabela 28) para efeitos do cálculo da dimensão da amostra para o teste ANOVA one way. Para estes autores, a dimensão mínima da amostra para a ANOVA one way depende, em parte, do número (*k*) de níveis da variável dependente (estratégia genérica). Se designarmos por *k* o número de casos a comparar em termos de valores médios da variável dependente (meio termo, custos, diferenciação), ou seja $k = 3$, as dimensões mínimas das amostras devem ser conforme Tabela 28, abaixo).

Tabela 28 - Dimensão mínima da amostra para a ANOVA one -way²⁰

k	N (Total)
3	80
4	95
5	105
6	115

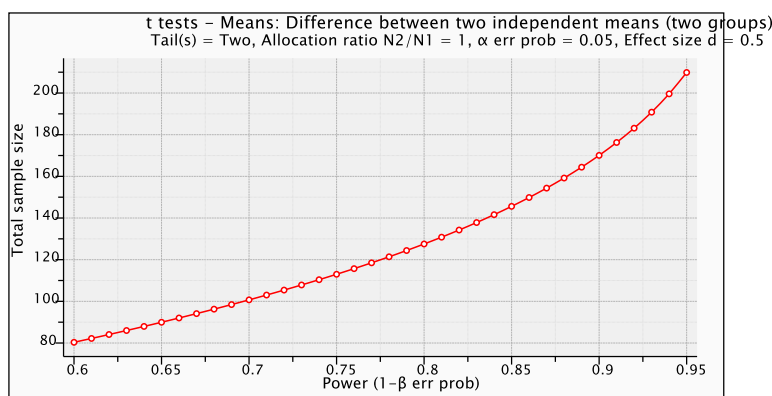
Elaborado a partir de (M. M. Hill & Hill, 2009)

²⁰ Este valores refletem a opinião de (M. M. Hill & Hill, 2009) para um valor de potência igual a 0,5 (valor mínimo aceitável para os autores) e um effect size médio.

Note-se que N representa a dimensão mínima da amostra, sendo que cada um dos $K = 3$ grupos devem ter dimensão mínima de: N/K ou seja $80/3 = 27$ casos (idem).

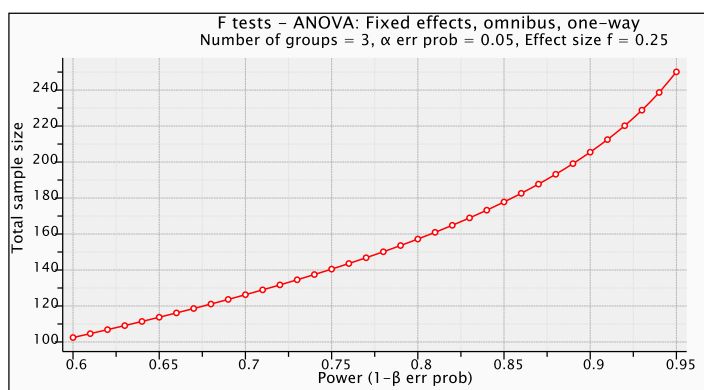
As (Figura 12; Figura 13 e Figura 14, abaixo) resumem os critérios utilizados na recolha das amostras para esta investigação com base na potência e no effect size. Os cálculos foram efetuados com recurso ao software GPower 3.1.

Figura 12 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste t-Sudent baseada na potência do teste



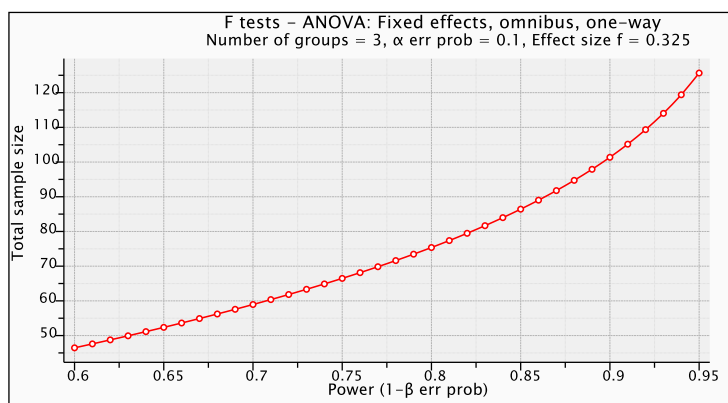
Elaborado a partir de (Faul et al., 2009, 2007)

Figura 13 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste ANOVA (one way) baseada na potência do teste



Elaborado a partir de (Faul et al., 2009, 2007)

Figura 14 - Dimensão da amostra (a priori) para o teste ANOVA (one way) baseada na potência do teste



Elaborado a partir de (Faul et al., 2009, 2007)

3.5. As características das variáveis de medida (fiabilidade e validade interna)

Antes de abordarmos a validade interna, esclarecemos previamente os seguintes conceitos:

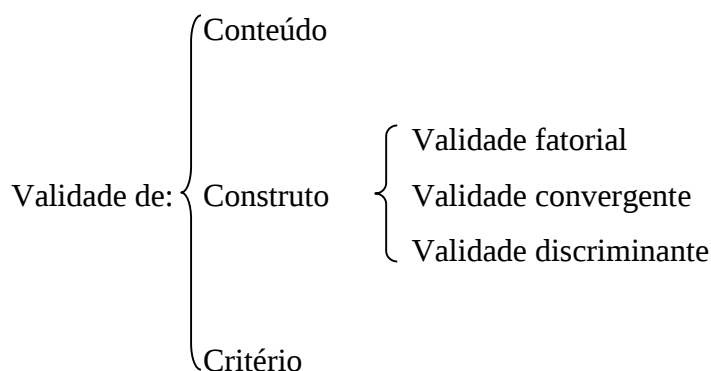
- Seleção aleatória: tem a ver com a forma como foi retirada a amostra para estudo da população: unidades hoteleiras de 4* e de 5* em Portugal.
- Atribuição aleatória: refere-se à forma como atribuímos (distribuímos) a amostra que desenha os diferentes grupos (meio termo, custos e diferenciação) em estudo.

Assim, a seleção aleatória está relacionada com a amostragem e por isso está mais relacionada com a validade externa (generalização dos resultados do estudo), enquanto a atribuição aleatória está mais relacionada com o projeto (design), ou seja, está mais relacionada com a validade interna (Trochim, 2004). Desta forma, a validade interna que assenta na atribuição aleatória deste estudo, só é relevante para este estudo específico, ou seja, podemos pensar a validade interna como tendo “generalização zero” (idem).

Note-se que esta atribuição foi feita de acordo com a teoria, ou seja, o modelo de Porter. Por exemplo, foi a partir da teoria que considerámos que as empresas desenvolvem uma estratégia de liderança em custos, se estiverem no primeiro quartil do rácio: (custos totais / vendas).

Quanto à validade do instrumento de medida, ou seja, quanto ao grau de adequação para que os itens meçam o constructo que é suposto medirem, existem três tipos conforme (Figura 15, abaixo).

Figura 15 - Tipos de validade



Elaborado a partir de: (Anastasi & Urbina, 1997; M. M. Hill & Hill, 2009; Marôco, 2010; Trochim, 2004)

Verifica-se a existência de validade de conteúdo, se as variáveis utilizadas no processo de medição, cobrirem o domínio (conteúdo) em estudo (Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner, & Lankau, 1993; Tiku & Pecht, 2010). Neste caso, a verificação deste tipo de validade foi efetuada a partir da constatação, que as variáveis em estudo estão de acordo com o âmbito do modelo de Porter (Ver 2.10. O Modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa, p.52 até p.83). Note-se que não é possível calcular um valor numérico para a validade de conteúdo (M. M. Hill & Hill, 2009).

A validade de constructo tem a ver com a validade dos métodos (medição) (Trochim, 2004), e é estimada a partir de três tipos de validade (fatorial, convergente e discriminante), que tratam

de aspetos ligeiramente diferentes do conceito (M. M. Hill & Hill, 2009; Marôco, 2010)²¹. Os conceitos e referências à (i) validade fatorial, (ii) validade convergente e (ii) validade discriminante, estão em (3.7.2. A análise estatística para a AFC, p.108 e 3.7.2.1. A fiabilidade compósita e validade: fatorial; convergente e discriminante, p.108).

- A validade de critério obtém-se quando a estrutura fatorial de populações diferentes não apresenta diferenças significativas, assumindo a estrutura fatorial de uma das populações como referência (Diamantopoulos, Sarstedt, Fuchs, Wilczynski, & Kaiser, 2012; Law, Wong, & Song, 2004). No contexto da SEM, a validade de critério pode ser determinada, com recurso à comparação de grupos (análise multigrupos). Nesta análise não foram encontradas evidências confirmatórias da existência de validade de critério, pelo que este tipo de validade não está contemplada neste estudo.

3.6. A análise preliminar dos dados

Antes de produzirmos a análise definitiva dos dados, efetuámos dois tipos de análises preliminares de dados, uma para cada uma das respostas à questão de investigação, com o objetivo de encontrar uma estrutura de variáveis que fosse invariante nos 4 anos em análise. Numa estrutura invariante a propriedade de uma grandeza não se altera, quando se modificam as condições de observação.

Conforme referido em (2.10. O Modelo de Porter e a sua teoria sobre a estratégia aplicados à indústria hoteleira Portuguesa, p.52), para (Porter, 1991) a teoria sobre a estratégia deveria assentar em elementos com capacidade explicativa do sucesso competitivo ao longo do tempo. Neste sentido, identificámos após várias simulações numa Análise Fatorial Exploratória, um conjunto de variáveis que nos 4 anos em análise, saturaram de forma consistente no mesmo fator. Assim, as variáveis que reuniram esta condição, foram:

- Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV).
- Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV).
- Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA).

²¹ (M. M. Hill & Hill, 2009) utilizam os termos: validade teórica em vez de validade de constructo e validade prática em vez de validade de critério, com o mesmo significado.

- Número de Unidades de Marca (NUM).
- Quota de Mercado em Valor (QMv).
- Gasto Médio por Trabalhador (GMT).

Desta forma, as variáveis acima referidas, foram utilizadas para realizar a (AFE) e a (AFC) nos 4 anos em análise. As outras variáveis que não saturaram de forma consistente no mesmo fator na AFE nos 4 anos foram excluídas do estudo.

Por outro lado, de acordo com (Porter, 1996a), a rentabilidade operacional do ativo (ROA), é o indicador mais adequado para medir o resultado da estratégia, pois avalia a capacidade da empresa gerar resultados, independentemente da forma como os capitais foram investidos (próprios ou alheios). Assim, para (Porter, 1976, 1980, 2008c) a estratégia é a busca de uma posição favorável, entenda-se lucrativa e sustentável, contra as forças existentes num determinado contexto concorrencial (ver 2.10.1. As 5 forças de Porter na hotelaria Portuguesa – estratégia competitiva, p.55). Desta forma, utilizámos as variáveis que foram utilizadas na (AFE) e na (AFC) e realizámos uma regressão linear múltipla com essas variáveis, tendo como variável dependente a (ROA). Desta análise foram consideradas significativas ($p < 0,05$) nos 4 anos as seguintes variáveis:

- Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV).
- Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV).

Assim, além da (ROA), também considerámos a (ROV) e (RLV) na segunda parte da resposta (custos relativos ou diferenciação) à questão de investigação.

3.7. A análise dos dados - das hipóteses gerais às hipóteses operacionais (HO)

Nesta seção daremos uma panorâmica geral dos tipos de análises que foram utilizadas para verificar cada uma das hipóteses gerais descritas em (2.12. Dos objetivos da investigação às hipóteses gerais, p.88), que deram origem às hipóteses operacionais a serem testadas.

3.7.1. A análise estatística para a AFE

A estrutura relacional das variáveis ROV, RLV, ROA, NUM, QMv e GMT (nos anos: 2009; 2010; 2011 e 2012) foi avaliada com recurso à Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o software SPSS – Statistics (v.22) sobre a matriz de correlações (ver Tabela 78, p.202 - Tabela 85, p.208 - Tabela 92, p.214 - Tabela 99, p.220), com extração dos fatores pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação Varimax. Retiveram-se os fatores comuns com valores próprios iniciais (eigenvalue) superiores a 1 (ver coluna 2 das Tabela 80, p.204 - Tabela 87, p.210 - Tabela 94, p.216 - Tabela 101, p.222), em consonância com o scree plot (ver Figura 21, p.205 - Figura 22, p.210 - Figura 23, p.216 - Figura 24, p.222) e a percentagem de variância retida (ver colunas 3 e 4, das Tabela 80, p.204 - Tabela 87, p.210 - Tabela 94, p.216 - Tabela 101, p.222).

A validade da AFE foi avaliada com o critério KMO (ver Tabela 77, p.202), tendo-se verificado um KMO = 0,708 (ano 2009); 0,734 (ano 2010); 0,732 (ano 2011) e 0,711 (ano 2012), valores considerados médios como recomendação para a AFE.

A qualidade do ajustamento do modelo aos dados, foi avaliada com os índices GFI e RMSR (ver colunas 2009 – 2010 – 2011 - 2012 da Tabela 76, p.201). Adicionalmente com recurso ao método de extração dos fatores pelo método da máxima verossimilhança, confirmamos a adequação do modelo aos dados pelo teste do χ^2 do ajustamento, com todos os valores significativos: 0,815 (ano 2009); 0,527 (ano 2010); 0,504 (ano 2011) e 0,926 (ano 2012). A escala para medir os fatores foi obtida a partir dos resultados da matriz dos coeficientes dos fatores (ver Tabela 40, p.119 - Tabela 42, p.124 - Tabela 44, p.129 - Tabela 46, p.134).

Antes de testarmos estas HO, evidenciamos nas (Tabela 29 - Tabela 30 - Tabela 31 - Tabela 32, abaixo), dados relevantes à investigação que não estão incluídos nos testes das HO, mas que nos permitem obter informação sobre as variáveis em análise, bem como confirmar a representatividade da amostra relativamente ao universo em estudo.

Tabela 29 - Estatísticas descritivas da HO1.1_09

	Média	Desvio Padrão	Análise N
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	,03696	,120451	109
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	-,04045	,112574	109
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	,00787	,036399	109
Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	2,42	3,926	109
Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	,00278	,003917	109
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	16.001,41	4.788,825	109

Tabela 30 - Estatísticas descritivas da HO1.1_10

	Média	Desvio Padrão	Análise N
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,02188	,118440	161
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	-,03357	,121430	161
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,00789	,032780	161
Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	2,70	4,315	161
Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,00333	,007611	161
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	15719,53	3844,508	161

Tabela 31 - Estatísticas descritivas da HO1.1_11

	Média	Desvio Padrão	Análise N
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,03334	,106178	149
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	-,02662	,112156	149
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,00843	,030584	149
Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	2,50	4,178	149
Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,00357	,007776	149
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	16194,41	3552,020	149

Tabela 32 - Estatísticas descritivas da HO1.1_12

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	Análise N
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,0047	,13487	126
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	-,0560	,13663	126
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,003401	,0364425	126
Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	2,60	4,393	126
Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	,00347	,008119	126
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	16220,74	3037,568	126

3.7.2. A análise estatística para a AFC

A validade fatorial da estrutura concorrencial (5 forças do modelo de Porter) da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*), foi avaliada nas amostras das empresas provenientes da AFE conforme (Tabela 29 até Tabela 32, acima), com o software SPSS - AMOS (v.22).

A existência de outliers foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (ver Tabela 82, p.207 - Tabela 89, p.212 - Tabela 96, p.218 - Tabela 103, p.224), pelo que foram removidos os seguintes outliers: 6 (ano 2009); 4 (ano 2010); 16 (ano 2011) e 4 (ano 2012). A AFC foi feita sem esses elementos.

A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de $|sk| > 3$ e $|ku| > 10$, indicadores de violações à distribuição normal (exceto 1 variável em 2012) (ver colunas 4 e 6 das Tabela 83, p.207 - Tabela 90, p.212 - Tabela 97 – p.219 - Tabela 104, p.224).

A qualidade do ajustamento global do modelo fatorial aos dados foi feita de acordo com os índices e valores de referência, nomeadamente: X^2/df ; CFI; RMSEA; $P(rmsea < 0,05)$; ECVI e MECVI. (ver Tabela 135, p.241).

3.7.2.1. A fiabilidade compósita e validade: fatorial; convergente e discriminante

A fiabilidade²² compósita (FC) e a variância extraída média (VEM) por cada fator foram avaliadas conforme (Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2010), sendo $FC \geq 0,7$ indicador de FC adequada. A validade fatorial foi avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados, assumindo que $\lambda_{ij} \geq 0,5$ em todos os itens é indicador de validade fatorial. A validade convergente foi avaliada assumindo o valor da VEM $\geq 0,5$, como indicador de validade convergente adequada (Hair Jr. et al., 2005). A validade discriminante foi demonstrada pela comparação das VEM de cada fator, com o quadrado da correlação entre esses fatores, sendo que, este último valor foi inferior a cada um dos outros valores, indicando assim validade discriminante entre fatores (Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2010). As (Tabela 84, p.207 - Tabela 91, p.213 - Tabela 98, p.219 - Tabela 105, p.225) mostram os valores destes indicadores.

²² Para (M. M. Hill & Hill, 2009) fiabilidade e validade de uma medida não são a mesma coisa e têm uma relação estranha. Uma medida pode ter boa fiabilidade e ter pouca validade mas, sem uma fiabilidade adequada, a medida não pode ter validade adequada, pelo que a existência de fiabilidade adequada é necessária, mas não suficiente para garantir validade adequada (Idem). Assim a fiabilidade tem a ver com o grau consistência da medida, e a validade com o grau de adequação da medida.

O ajustamento do modelo aos dados foi feito, de acordo com os índices de modificação sugeridos pelo SPSS-AMOS.

3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student

A significância da diferença da média das seguintes variáveis: ROV; RLV e ROA, cada uma “*per se*”, entre as empresas que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) vs. desenvolveram uma estratégia genérica (EG) (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), foi avaliada pelo teste *t*-Student para amostras independentes, com recurso ao software SPSS-Statistics (v.22). Os pressupostos deste teste paramétrico (normalidade da distribuição das variáveis e homogeneidade das variâncias nos dois grupos: MT - EG) foram avaliados respetivamente com o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) e com o teste de Levene (ver Tabela 33 - Tabela 34 - Tabela 35, abaixo). Assim, consideramos que a variável dependente ou apresenta distribuições normais, ou quando tal não se verifica, assumimos que os testes paramétricos são robustos à violação da normalidade para valores da amostra > 30 (teorema do limite central). Adicionalmente a variância é homogénea nos dois grupos (com variâncias iguais não assumidas em 2012 na variável ROV), pelo que foi usada a estatística do teste *t*-Student.

A dimensão do efeito da estratégia genérica sobre as variáveis: ROV; RLV e ROA, cada uma “*per se*”, foi avaliada com recurso ao valor “*d*” de Cohen, e a potência observada no teste corresponde a esta dimensão do efeito (ver Tabela 106, p.225 - Tabela 107, p.225 - Tabela 110, p.226).

Tabela 33 - Testes de normalidade e variância para realização do teste *t*-Student – ROV

2009	2010	2011	2012
KS (90) _{grupo MT} = (0,073) p = 0,200	KS (75) _{grupo MT} = (0,150) p = 0,000	KS (82) _{grupo MT} = (0,099) p = 0,047	KS (78) _{grupo MT} = (0,130) p = 0,002
KS (75) _{grupo EG} = (0,071) p = 0,200	KS (78) _{grupo EG} = (0,065) p = 0,200	KS (68) _{grupo EG} = (0,120) p = 0,017	KS (79) _{grupo EG} = (0,149) p = 0,000
Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,138) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,088) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,180) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,008) Variâncias iguais não assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000

Tabela 34 - Testes de normalidade e variância para realização do teste *t*-Student – RLV

2009	2010	2011	2012
KS (44) _{grupo MT} = (0,088) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,082) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,131) p = 0,006	KS (53) _{grupo MT} = (0,159) p = 0,002
KS (47) _{grupo EG} = (0,109) p = 0,200	KS (78) _{grupo EG} = (0,101) p = 0,048	KS (73) _{grupo EG} = (0,093) p = 0,196	KS (72) _{grupo EG} = (0,141) p = 0,001
Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,946) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,538) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,147) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,971) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000

Tabela 35 - Testes de normalidade e variância para realização do teste *t*-Student – ROA

2009	2010	2011	2012
KS (94) _{grupo MT} = (0,078) p = 0,190	KS (89) _{grupo MT} = (0,092) p = 0,058	KS (89) _{grupo MT} = (0,072) p = 0,200	KS (91) _{grupo MT} = (0,082) p = 0,179
KS (64) _{grupo EG} = (0,070) p = 0,200	KS (81) _{grupo EG} = (0,112) p = 0,086	KS (71) _{grupo EG} = (0,126) p = 0,007	KS (76) _{grupo EG} = (0,136) p = 0,007
Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,235) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,089) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,124) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (<i>p</i> -value = 0,508) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000

3.7.4. A análise estatística para a ANOVA

Para avaliarmos se a vantagem competitiva afetou significativamente as seguintes variáveis: ROV; RLV e ROA, cada uma “*per se*”, entre as empresas que segundo Porter, optaram por (i) uma vantagem competitiva pelos custos (VCC), ou (ii) uma vantagem competitiva pela diferenciação (VCD), ou (iii) pelo meio termo (MT), efetuamos uma ANOVA *one way* (tipo de vantagem competitiva), com recurso ao software SPSS-Statistics (v.22).

Os pressupostos deste teste paramétrico (normalidade da distribuição das variáveis e homogeneidade das variâncias nos três grupos: (VCC); (VCD); (MT), foram avaliados respetivamente com o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) e com o teste de Levene (ver Tabela 36 - Tabela 37 - Tabela 38, abaixo). Assim, consideramos que a variável dependente apresenta distribuições normais nos três grupos e tem variância não homogénea (exceto RLV em 2010). Desta forma, foi usada a estatística de teste da ANOVA sempre que o valor desta estatística foi significativa ($p < 0,05$), e o teste *post-hoc* de Games–Howell, dado ser o teste mais adequado para situações em que as variâncias não são homogéneas.

No caso da RLV em 2010, foi usado o teste *post-hoc* de Gabriel, dado as variâncias serem homogéneas e os grupos terem dimensões muito diferentes.

Relativamente à RLV em 2009, dado que o valor da estatística F da tabela ANOVA não é significativo, não foi efetuado o teste *post-hoc*. Por outro lado, a dimensão de 2 dos 3 grupos, é inferior a 30, pelo que não evocámos a teorema do limite central. Assim, efetuámos o teste não paramétrico de Kruskal Wallis, seguido de comparações múltiplas das médias das ordens. A dimensão do efeito da vantagem competitiva sobre as variáveis: ROV; RLV e ROA, cada uma “*per se*” foi avaliada com recurso ao valor “f” de Cohen calculado a partir do valor de “ η^2_i ”, e a potência observada no teste corresponde a esta dimensão do efeito (ver Tabela 108, p.226 - Tabela 109, p.226 - Tabela 110, p.226)

Tabela 36 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – ROV

2009	2010	2011	2012
KS (29) _{grupo VCC} = (0,129) p = 0,200	KS (38) _{grupo VCC} = (0,124) p = 0,146	KS (35) _{grupo VCC} = (0,134) p = 0,117	KS (43) _{grupo VCC} = (0,165) p = 0,005
KS (46) _{grupo VCD} = (0,147) p = 0,014	KS (40) _{grupo VCD} = (0,118) p = 0,167	KS (33) _{grupo VCD} = (0,136) p = 0,123	KS (36) _{grupo VCD} = (0,113) p = 0,200
KS (90) _{grupo MT} = (0,073) p = 0,200	KS (75) _{grupo MT} = (0,150) p = 0,000	KS (82) _{grupo MT} = (0,099) p = 0,047	KS (78) _{grupo MT} = (0,130) p = 0,002
Teste de Levene (p-value = 0,010)	Teste de Levene (p-value = 0,004)	Teste de Levene (p-value = 0,000)	Teste de Levene (p-value = 0,001)

Tabela 37 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – RLV

2009	2010	2011	2012
KS (27) _{grupo VCC} = (0,196) p = 0,009	KS (37) _{grupo VCC} = (0,162) p = 0,016	KS (41) _{grupo VCC} = (0,113) p = 0,200	KS (39) _{grupo VCC} = (0,140) p = 0,051
KS (20) _{grupo VCD} = (0,230) p = 0,007	KS (41) _{grupo VCD} = (0,110) p = 0,200	KS (32) _{grupo VCD} = (0,093) p = 0,200	KS (33) _{grupo VCD} = (0,089) p = 0,200
KS (44) _{grupo MT} = (0,088) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,082) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,131) p = 0,006	KS (53) _{grupo MT} = (0,159) p = 0,002
Teste de Levene N/A	Teste de Levene (p-value = 0,053)	Teste de Levene (p-value = 0,019)	Teste de Levene (p-value = 0,000)

Tabela 38 - Testes de normalidade e variância para realização do teste ANOVA – ROA

2009	2010	2011	2012
KS (24) _{grupo VCC} = (0,077) p = 0,200	KS (39) _{grupo VCC} = (0,079) p = 0,200	KS (35) _{grupo VCC} = (0,166) p = 0,016	KS (30) _{grupo VCC} = (0,145) p = 0,107
KS (40) _{grupo VCD} = (0,082) p = 0,200	KS (42) _{grupo VCD} = (0,104) p = 0,200	KS (36) _{grupo VCD} = (0,098) p = 0,200	KS (46) _{grupo VCD} = (0,115) p = 0,161
KS (94) _{grupo MT} = (0,078) p = 0,199	KS (89) _{grupo MT} = (0,092) p = 0,058	KS (89) _{grupo MT} = (0,072) p = 0,200	KS (91) _{grupo MT} = (0,820) p = 0,179
Teste de Levene (p-value = 0,022)	Teste de Levene (p-value = 0,005)	Teste de Levene (p-value = 0,001)	Teste de Levene (p-value = 0,005)

No capítulo seguinte apresentam-se os detalhes das técnicas específicas para testar cada uma das hipóteses operacionais, bem como os resultados obtidos. Justificamos a não inclusão das hipóteses operacionais no fim deste capítulo, mas sim ao longo do capítulo seguinte, pois consideramos ser essa a estrutura mais adequada para uma leitura contínua dos resultados desta investigação.

3.8. Considerações finais do capítulo

Neste capítulo apresentámos o plano de investigação, ou seja, as atividades que nos permitiram obter “uma resposta” à questão de investigação. Esta resposta dividiu-se em duas partes, tendo cada uma delas correspondido a diferentes tipos de estudos correlacionais. Antes da realização dos testes estatísticos específicos para cada parte desta resposta, as variáveis utilizadas foram sujeitas a uma “reflexão falada dos itens” num “*focus group*” composto por especialistas da indústria hoteleira. Seguidamente foi realizada uma análise prévia dos dados com recurso a uma Análise Fatorial Exploratória, onde após várias simulações, foi identificada uma estrutura invariante de variáveis, ou seja, uma estrutura onde a propriedade de uma grandeza não se altera quando se modificam as condições de observação. Esta característica das variáveis teve como base o referencial teórico em análise (modelo de Porter), que reconhece a necessidade de estabilidade temporal das variáveis, para que as mesmas produzam resultados com significado que corrobore a teoria.

A partir das variáveis identificadas na análise preliminar, construímos a primeira parte da resposta à questão de investigação, através de uma Análise Fatorial Exploratória, seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória, através da modelização com Equações Estruturais. Desta forma foi encontrada uma estrutura relacional de dados adequados ao modelo teórico (modelo de Porter). Sublinhamos no entanto, que a existência desta estrutura de dados ajustada ao modelo teórico não é única, ou seja, significa que possuímos elementos de suporte à teoria, não excluindo a existência de outras estruturas de dados igualmente adequados.

A partir da estrutura de dados utilizada como resposta à segunda parte da questão de investigação, realizamos uma regressão múltipla tendo como variável dependente a (ROA), pois de acordo com a teoria, trata-se do indicador mais adequado para medir os resultados de uma estratégia (McGahan & Porter, 2005; Misangyi, Elms, Greckhamer, & Lepine, 2006; Payne, Kennedy, & Davis, 2009). Desta forma só foram consideradas as variáveis significativas ($p < 0,05$) nos 4 anos em análise (ROV; RLV). Assim a comparação de parâmetros populacionais, ou seja a média de: (ROV; RLV; ROA), pelo que foram apresentados os pressupostos para realização das análises estatísticas indutivas paramétricas e não paramétricas como apropriado. Estas análises, cujos resultados constam no capítulo seguinte, incluem:

- Testes *t*-Student para amostras independentes.

- ANOVA *one way* com o teste *post-hoc* de Gabriel quando as variâncias são homogêneas e as dimensões dos grupos a comparar são diferentes, e o teste *post-hoc* de Games-Howell quando as variâncias não são homogêneas.
- Teste de Kruskal-Wallis seguido da comparação múltipla das médias das ordens, e da comparação múltipla das ordens de Dunn.

A recolha dos dados utilizados nesta investigação foi efetuada nas seguintes instituições: Informa D&B Portugal, Turismo de Portugal e Banco de Portugal.

Este estudo foi realizada com base em amostras recolhidas por amostragem aleatória simples com recurso a um programa de números aleatórios sem reposição. Assim, foram retiradas 8 amostras aleatórias para a Análise Fatorial Exploratória e Análise Fatorial Confirmatória com recurso à Modelização com Equações Estruturais. Note-se que a amostra utilizada para a AFE, foi a mesma utilizada na AFC. Foram retiradas 32 amostras aleatórias para os testes t-Student, ANOVA a um fator e teste de Kruskal-Wallis. Desta forma, trata-se de um estudo com validade externa, ou seja, com possibilidade de generalização dos resultados para a hotelaria Portuguesa de 5* e 4*. A dimensão das amostras foram estimadas através da análise de potência do teste estatístico, respeitando a sugestão de (J. Cohen, 1988), pelo que na fase de planeamento do estudo, a dimensão das amostras extraídas respeitou a seguinte potência do teste (rejeitar corretamente a H_0 quando esta é falsa) $\geq 80\%$, para um efeito médio.

Adicionalmente verificamos a validade de conteúdo pela cobertura que as variáveis fazem relativamente ao domínio (conteúdo) do estudo.

A fiabilidade compósita foi avaliada através da variância extraída média. A validade de construto, ou seja, dos métodos de medição foi através da (i) validade fatorial, medida através dos pesos fatoriais estandardizados, (ii) a validade convergente, foi avaliada com recurso à variância extraída média e (iii) a validade discriminante foi demonstrada pela comparação entre a variância extraída média de cada fator com o quadrado da correlação entre esses fatores.

Não foram encontradas evidências confirmatórias da existência de validade de critério, pelo que este tipo de validade não está contemplada neste estudo.

O ajustamento do modelo aos dados foi feito, de acordo com os índices de modificação sugeridos pelo SPSS-AMOS.

Foram também apresentadas também estatísticas descritivas: média (M) e desvio padrão (DP), bem como evidenciadas as dimensões das amostras relativamente ao universo em estudo.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

Para uma maior eficácia na comunicação dos resultados da investigação, são apresentados neste capítulo os resultados das hipóteses operacionais de forma individualizada.

Assim, no seguimento do capítulo anterior (ver: 3.7.1. A análise estatística para a AFE, p.105 - 3.7.2. A análise estatística para a AFC, p.108 - 3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109 - 3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), onde foram apresentadas com detalhe, as análises estatísticas aplicadas pelas quais a hipótese geral foi transformada na hipótese operacional (HO), apresentamos neste capítulo, na secção “Análise Estatística”, a declaração formal de cada hipótese operacional (HO). De seguida, são apresentados os resultados obtidos e as conclusões para cada (HO) na secção “Resultados”.

Todas as hipóteses são apresentadas para cada um dos anos: 2009; 2010; 2011 e 2012, pelo que é utilizada a notação “_09; _10; _11 e _12” no final de cada hipótese, bem como no final de cada variável para indicarem o ano a que se referem.

Aproveitamos para recordar que os resultados das (HO) também funcionam como “possíveis respostas” à questão inicial desta investigação: **porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras?**

Referimos em (2.8. Resposta à pergunta - Porque é que algumas empresas hoteleiras Portuguesas são mais rentáveis do que outras?, p.50) que esta resposta divide-se em duas partes. A primeira parte diz respeito à estrutura da indústria (cujos resultados são apresentados em 4.2. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 1º objetivo da investigação, p.117 - p.137) e a segunda parte diz respeito à posição relativa que a empresa ocupa dentro dessa indústria (cujos resultados são apresentados em 4.3. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 2º objetivo da investigação, p.137 - 169).

Conforme referido no capítulo anterior, lembramos que as variáveis relativas ao primeiro objetivo da investigação foram obtidas após várias análises fatoriais exploratórias em que todos os anos apresentaram uma estrutura invariante, ou seja, são variáveis que saturam sempre nos mesmos fatores.

As variáveis relativas ao segundo objetivo da investigação decorrem do modelo de Porter, que postula que a estratégia tem a ver com a capacidade que a empresa tem para lidar com as forças estruturais da indústria a que pertence. Assim, os resultados para o segundo objetivo da investigação tiveram como ponto de partida as variáveis identificadas como fazendo parte da estrutura da indústria hoteleira Portuguesa (primeiro objetivo da investigação), e conforme referido no capítulo anterior, após a realização de uma RLM, tendo a ROA como variável dependente (sugerida pela teoria – modelo de Porter), verificamos que em todos os anos as variáveis QMv, NUM e GMT não eram significativas ($p > 0,05$), pelo que considerámos as variáveis significativas ($p < 0,05$), ROV, RLV além da ROA, como sendo as variáveis a analisar para efeitos de impacto na opção estratégica da empresa.

4.2. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 1º objetivo da investigação - Escala para medir as forças concorrenciais de Porter

Ano de 2009

4.2.1. Da hipótese geral (1) – ano 2009 à hipótese operacional HO1.1_09 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter

4.2.1.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.1. A análise estatística para a AFE, p.105), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.1_09 – As seis variáveis: ROV_09; RLV_09; ROA_09; NUM_09; QMv_09; GMT_09, definem pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter) numa análise fatorial exploratória – AFE.

4.2.1.2. Os resultados

De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1 em consonância com o scree plot, a estrutura relacional das variáveis em análise é explicada por dois fatores, cuja interpretação se baseou na teoria de suporte (as 5 forças do modelo de Porter).

A (Tabela 39, abaixo) resume os pesos fatoriais, os seus eigenvalues, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 39 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2009

Item	Fator		Comunalidade
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)	
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009	,948	-,025	,899
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009	,921	,001	,848
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009	,911	-,004	,831
Número de Unidades de Marca - Ano 2009	,238	,649	,478
Quota de Mercado em Valor - Ano 2009	-,042	,860	,741
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009	-,203	,691	,518
Eigenvalue	2,678	1,636	
Variância Explicada	44,64%	27,27%	

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis ROV_09, RLV_09, ROA_09 e explica 44,64% da variância total. O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis NUM_09, QMv_09, GMT_09 e explica 27,27% da variância total.

Assim, estes dois fatores explicam 71,91% da variância total, pelo que o primeiro fator foi designado de “Ameaça de Concorrentes e de Substitutos”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, as variáveis que compõem este fator, representam a motivação económica para disputar uma indústria.

O segundo fator foi designado de “Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, quanto maiores forem os valores das variáveis que compõem este fator, maior capacidade negocial conferem, seja a clientes, seja a fornecedores. Note-se que são variáveis bidirecionais, ou seja, tanto podem ser interpretadas no sentido dos clientes para a empresa e vice-versa, como dos fornecedores para a empresa e vice-versa.

Adicionalmente todas as comunicações são elevadas, evidenciando que os dois fatores retidos são adequados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis em análise, o que também é corroborado pelos índices de qualidade do ajustamento (GFI = 0,843; RMSR = 0,070) e pelo valor do teste da bondade do ajustamento ($\chi^2(4) = 1,568$; $p > 0,05$).

Desta forma a escala de medida para os fatores em análise pode escrever-se a partir dos dados da (Tabela 40, abaixo).

Tabela 40 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2009

	Componente	
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	,354	-,005
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	,344	,011
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	,341	,008
Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	,096	,399
Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	-,006	,525
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	-,068	,420

Em que a pontuação de cada empresa nos fatores pode ser obtida pelos coeficientes não estandardizados dos fatores da seguinte forma:

$$\widehat{AECS}_{09} = 0,354 \times ROV_{09} + 0,344 \times RLV_{09} + 0,341 \times ROA_{09} + 0,096 \times NUM_{09} - 0,006 \times QMv_{09} - 0,068 \times GMT_{09}$$

$$\widehat{CNCF}_{09} = -0,005 \times ROV_{09} + 0,011 \times RLV_{09} + 0,008 \times ROA_{09} + 0,399 \times NUM_{09} + 0,525 \times QMv_{09} + 0,420 \times GMT_{09}$$

Nota:

- A comparação entre duas empresas exige a estandardização das variáveis²³.
- Ver (1.5. Os resultados, p.24) para lembrar a interpretação da escala.

4.2.2. Da hipótese geral (1) – ano 2009 à hipótese operacional HO1.2_09 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)

4.2.2.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.2. A análise estatística para a AFC,p.108), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.2_09 - As seis variáveis: ROV_09; RLV_09; ROA_09; NUM_09; QMv_09; GMT_09, que definiram pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter), definem os mesmos fatores numa análise fatorial confirmatória – AFC, com recurso à modelização com equações estruturais (SEM). Estas medidas apresentam: fiabilidade compósita, validade compósita, validade convergente e validade discriminante.

4.2.2.2. Os resultados

Após a remoção dos 6 outliers, o modelo fatorial ajustado a 103 empresas revelou boa qualidade de ajustamento aos dados ($X^2/df = 1,739$ - ajustamento bom); ($CFI = 0,983$ -ajustamento muito bom); ($RMSEA = 0,085$ - ajustamento bom); ($ECVI = 0,511$ - sem comparação com o modelo original) e ($MECVI = 0,540$ - sem comparação com o modelo original). Antes da remoção dos outliers, o modelo evidenciava multicolinearidade entre o fator “CNC_09” e “QMv_09”, pelo não se considerou necessário comparar os valores dos indicadores do modelo inicial e os valores do modelo ajustado (pela remoção de 6 observações).

A fiabilidade compósita dos fatores é elevada sendo de 0,96 para “AECS_09” e 0,8 para “CNCF_09”. A variância extraída média, um indicador de validade convergente dos fatores também é adequada sendo de 0,9 para “AECS_09” e de 0,6 para “CNCF_09”. A (Figura 16,

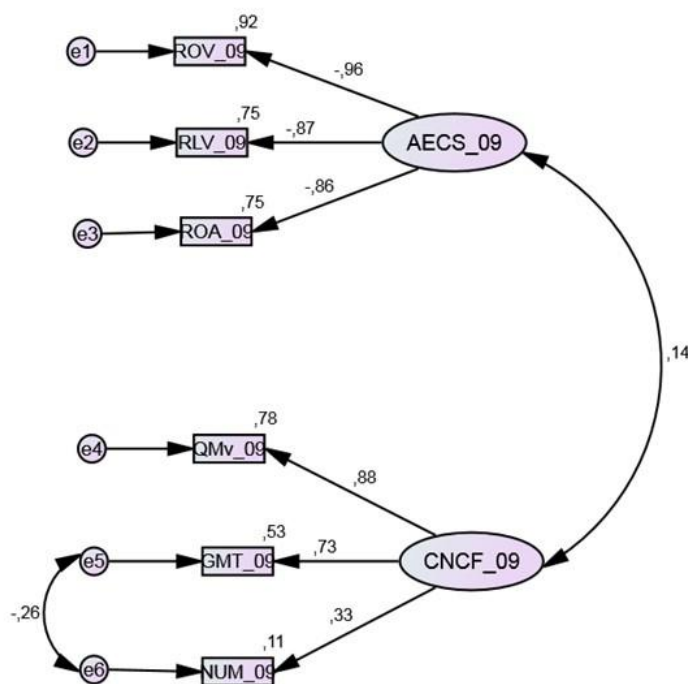
²³ O que pode ser obtido com recurso ao SPSS menú: Analyse/Descriptive Statistics/ Descriptives/ Save standardized values as variables.

abaixo) mostra os valores dos pesos fatoriais estandardizados que evidenciam boa validade fatorial (exceto NUM_09).

A validade discriminante entre os fatores é considerada adequada e foi avaliada pela comparação entre o valor da $r^2_{(AECS)(CNCF)} = 0,0196$, menor do que os valores de $VEM_{(AECS)} = 0,9$ e de $VEM_{(CNCF)} = 0,6$ (ver Tabela 84, p.207 com os valores de FC e VEM).

Adicionalmente verifica-se que os itens “GMT_09” e “NUM_09” se apresentam correlacionados, o que sugere que estes itens partilham uma porção de valor não explicada pelo fator “CNCF_09”, pelo que partilham outro fator comum não contemplado no modelo.

Figura 16 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2009



$\chi^2(7)=12,171$; $p=,095$; $\chi^2/df=1,739$; CFI=,983;
RMSEA=,085; $P(rmsea<0,05)=,205$; ECVI=,511; MECVI=,540

Ano de 2010

4.2.3. Da hipótese geral (1) – ano 2010 à hipótese operacional HO1.1_10 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter

4.2.3.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.1. A análise estatística para a AFE, p.105), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.1_10 – As seis variáveis: ROV_10; RLV_10; ROA_10; NUM_10; QMv_10; GMT_10, definem pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter) numa análise fatorial exploratória – AFE.

4.2.3.2. Os resultados

De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1 em consonância com o scree plot, a estrutura relacional das variáveis em análise é explicada por dois fatores, cuja interpretação se baseou na teoria de suporte (as 5 forças do modelo de Porter).

A (Tabela 41, abaixo), resume os pesos fatoriais, os seus eigenvalues, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 41 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2010

Item	Fator		Comunalidade
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)	
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,955	,057	,916
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	,930	,075	,870
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,921	,062	,852
Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	,253	,619	,448
Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,058	,774	,602
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	-,114	,741	,563
Eigenvalue	2,777	1,473	
Variância Explicada	46,29%	24,55%	

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis ROV_10, RLV_10, ROA_10 e explica 46,29% da variância total. O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis NUM_10, QMv_10, GMT_10 e explica 24,55% da variância total.

Assim, estes dois fatores explicam 70,83% da variância total, pelo que o primeiro fator foi designado de “Ameaça de Concorrentes e de Substitutos”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, as variáveis que compõem este fator, representam a motivação económica para disputar uma indústria.

O segundo fator foi designado de “Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, quanto maiores forem os valores das variáveis que compõem este fator, maior capacidade negocial conferem, seja a clientes, seja a fornecedores. Note-se que são variáveis bidirecionais, ou seja, tanto podem ser interpretadas no sentido dos clientes para a empresa e vice-versa, como dos fornecedores para a empresa e vice-versa.

Adicionalmente todas as comunalidades são elevadas, evidenciando que os dois fatores retidos são adequados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis em análise, o que também é corroborado pelos índices de qualidade do ajustamento (GFI = 0,819; RMSR = 0,082) e pelo valor do teste da bondade do ajustamento ($\chi^2(4) = 3,187$; $p > 0,05$).

Desta forma a escala de medida para os fatores em análise pode escrever-se a partir dos dados da (Tabela 42, abaixo).

Tabela 42 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2010

	Componente	
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,357	-,032
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	,346	-,018
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,343	-,026
Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	,050	,391
Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	-,035	,508
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	-,097	,499

Em que a pontuação de cada empresa nos fatores pode ser obtida pelos coeficientes não estandardizados dos fatores da seguinte forma:

$$\widehat{AECS}_{10} = 0,357 \times ROV_{10} + 0,346 \times RLV_{10} + 0,343 \times ROA_{10} + 0,050 \times NUM_{10} - 0,035 \times QMv_{10} - 0,097 \times GMT_{10}$$

$$\widehat{CNCF}_{10} = -0,032 \times ROV_{10} + 0,018 \times RLV_{10} - 0,026 \times ROA_{10} + 0,391 \times NUM_{10} + 0,508 \times QMv_{10} + 0,499 \times GMT_{10}$$

4.2.4. Da hipótese geral (1) – ano 2010 à hipótese operacional HO1.2_10 – Confirmação da estrutura da Escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)

4.2.4.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.2. A análise estatística para a AFC, p.108), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.2_10 - As seis variáveis: ROV_10; RLV_10; ROA_10; NUM_10; QMv_10; GMT_10, que definiram pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter), definem os mesmos fatores numa análise fatorial confirmatória – AFC, com recurso à modelização com equações estruturais (SEM). Estas medidas apresentam: fiabilidade compósita, validade compósita, validade convergente e validade discriminante.

4.2.4.2. Os resultados

Após a remoção dos 4 outliers, o modelo fatorial ajustado a 157 empresas revelou boa qualidade de ajustamento aos dados, de acordo com a seguinte comparação de valores, entre o modelo ajustado e o modelo original: ($\chi^2/df = 1,369$ - ajustamento bom vs. $\chi^2/df = 1,613$ – ajustamento bom); (CFI = 0,995 -ajustamento muito bom vs. CFI = 0,991 – ajustamento muito bom); (RMSEA = 0,049 - ajustamento muito bom vs. RMSEA = 0,062 – ajustamento bom); (ECVI = 0,318 < ECVI = 0,321 – quanto menor melhor) e (MECVI = 0,330 < MECVI= 0,332 - quanto menor melhor). Note-se que o modelo simplificado não é um modelo aninhado do modelo original, pois apresentam o mesmo número de graus de liberdade (7). Assim, a opção da escolha do modelo com melhor ajustamento incidiu sobre os menores valores dos indicadores: ECVI e MECVI.

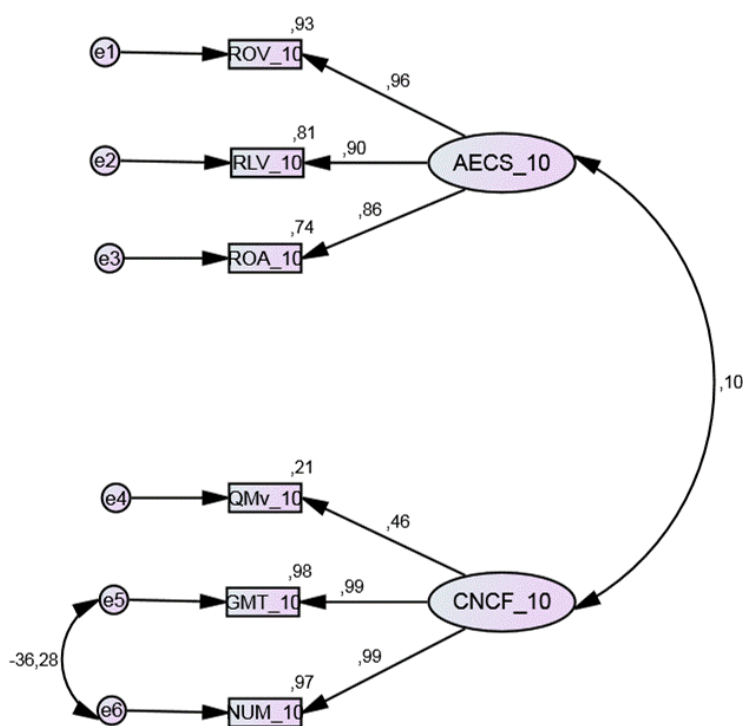
A fiabilidade compósita dos fatores é elevada sendo de 0,96 para “AECS_10” e 0,90 para “CNCF_10”. A variância extraída média, um indicador de validade convergente dos fatores também é adequada sendo de 0,9 para “AECS_10” e de 0,8 para “CNCF_10”. A (Figura 17,

abaixo) mostra os valores dos pesos fatoriais estandardizados que evidenciam boa validade fatorial.

A validade discriminante entre os fatores é considerada adequada e foi avaliada pela comparação entre o valor da $r^2_{(AECS)(CNCF)} = 0,01$, menor do que os valores de $VEM_{(AECS)} = 0,9$ e de $VEM_{(CNCF)} = 0,8$ (ver Tabela 91, p.213 com os valores de FC e VEM).

Adicionalmente verifica-se que os itens “GMT_10” e “NUM_10” se apresentam correlacionados, o que sugere que estes itens partilham uma porção de valor não explicada pelo fator “CNCF_10”, pelo que partilham outro fator comum não contemplado no modelo.

Figura 17 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2010



$X^2(7)=9,586$; $p=,213$; $X^2/df=1,369$; CFI=,995;
RMSEA=,049; $P(rmsea<0,05)=,446$; ECVI=,318; MECVI=,330

Ano de 2011

4.2.5. Da hipótese geral (1) – ano 2011 à hipótese operacional HO1.1_11 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter

4.2.5.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.1. A análise estatística para a AFE, p.105), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.1_11 – As seis variáveis: ROV_11; RLV_11; ROA_11; NUM_11; QMv_11; GMT_11, definem pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter) numa análise fatorial exploratória – AFE.

4.2.5.2. Os resultados

De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1 em consonância com o scree plot, a estrutura relacional das variáveis em análise é explicada por dois fatores, cuja interpretação se baseou na teoria de suporte (as forças do modelo de Porter).

A (Tabela 43, abaixo), resume os pesos fatoriais, os seus eigenvalues, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 43 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2011

Item	Fator		Comunalidade
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)	
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,946	,117	,909
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	,928	,105	,872
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,917	,032	,841
Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	,325	,638	,513
Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,072	,817	,672
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	-,075	,693	,485
Eigenvalue	2,871	1,422	
Variância Explicada	47,86%	23,70%	

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis ROV_11, RLV_11, ROA_11 e explica 47,86% da variância total. O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis NUM_11, QMv_11, GMT_11 e explica 23,70% da variância total.

Assim, estes dois fatores explicam 71,55% da variância total, pelo que o primeiro fator foi designado de “Ameaça de Concorrentes e de Substitutos”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, as variáveis que compõem este fator, representam a motivação económica para disputar uma indústria.

O segundo fator foi designado de “Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, quanto maiores forem os valores das variáveis que compõem este fator, maior capacidade negocial conferem, seja a clientes, seja a fornecedores. Note-se que são variáveis bidirecionais, ou seja, tanto podem ser interpretadas no sentido dos clientes para a empresa e vice-versa, como dos fornecedores para a empresa e vice-versa.

Adicionalmente todas as comunicações são elevadas, evidenciando que os dois fatores retidos são adequados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis em análise, o que também é corroborado pelos índices de qualidade do ajustamento (GFI = 0,843; RMSR = 0,079) e pelo valor do teste da bondade do ajustamento ($\chi^2(4) = 3,332$; $p > 0,05$).

Desta forma a escala de medida para os fatores em análise pode escrever-se a partir dos dados da (Tabela 44, abaixo).

Tabela 44 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2011

	Componente	
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,353	-,027
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	,348	-,033
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,351	-,080
Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	,055	,388
Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	-,063	,535
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	-,106	,469

Em que a pontuação de cada empresa nos fatores pode ser obtida pelos coeficientes não estandardizados dos fatores da seguinte forma:

$$\widehat{AECS}_{11} = 0,353 \times ROV_{11} + 0,348 \times RLV_{11} + 0,351 \times ROA_{11} + 0,055 \times NUM_{11} - 0,063 \times QMv_{11} - 0,106 \times GMT_{11}$$

$$\widehat{CNCF}_{11} = -0,027 \times ROV_{11} - 0,033 \times RLV_{11} - 0,080 \times ROA_{11} + 0,388 \times NUM_{11} + 0,535 \times QMv_{11} + 0,469 \times GMT_{11}$$

4.2.6. Da hipótese geral (1) – ano 2011 à hipótese operacional HO1.2_11 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)

4.2.6.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.2. A análise estatística para a AFC, p.108), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.2_11 - As seis variáveis: ROV_11; RLV_11; ROA_11; NUM_11; QMv_11; GMT_11, que definiram pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter), definem os mesmos fatores numa análise fatorial confirmatória – AFC, com recurso à modelização com equações estruturais (SEM). Estas medidas apresentam: fiabilidade compósita, validade compósita, validade convergente e validade discriminante.

4.2.6.2. Os resultados

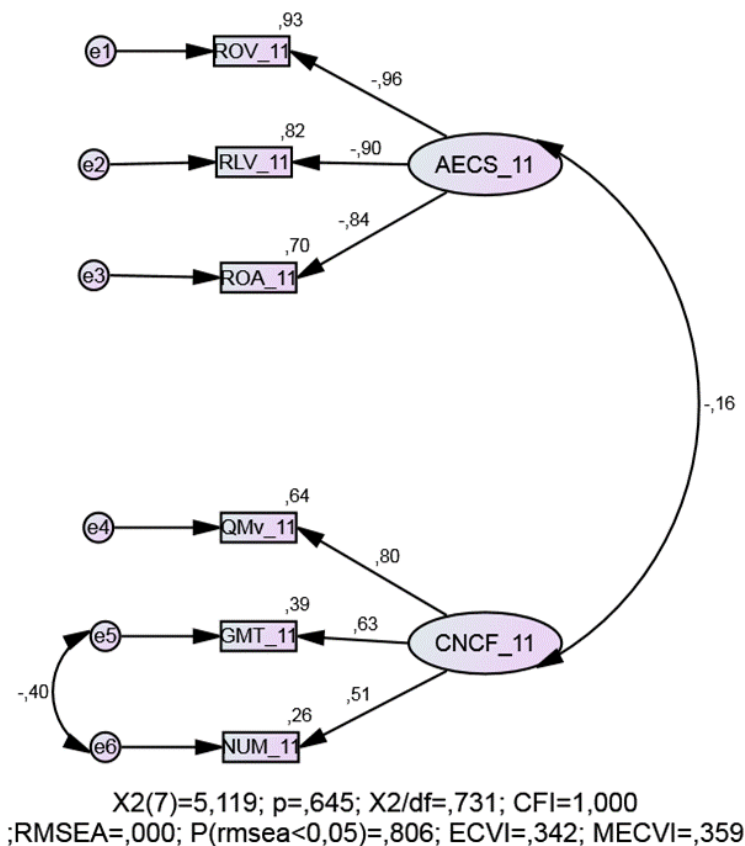
Após a remoção das 16 observações (6 das quais outliers), o modelo fatorial ajustado a 133 empresas revelou boa qualidade de ajustamento aos dados, de acordo com a seguinte comparação de valores, entre o modelo ajustado e o modelo original: ($X^2/df = 0,731$ - ajustamento muito bom vs. $X^2/df = 1,112$ – ajustamento bom); ($CFI = 1,000$ -ajustamento perfeito vs. $CFI = 0,998$ – ajustamento muito bom); ($RMSEA = 0,000$ - ajustamento muito bom vs. $RMSEA = 0,029$ – ajustamento muito bom); ($ECVI = 0,342 > ECVI = 0,323$ – quanto menor melhor) e ($MECVI = 0,359 > MECVI = 0,337$ - quanto menor melhor). Note-se que o modelo simplificado não é um modelo aninhado do modelo original, pois apresentam o mesmo número de graus de liberdade (7). Assim, a opção da escolha do modelo com melhor ajustamento não incidiu sobre os menores valores dos indicadores: ECVI e MECVI, pois teve em consideração o menor valor de $X^2/df = 0,731$ (ajustamento muito bom) e o valor de $CFI = 1,000$ (ajustamento perfeito).

A fiabilidade compósita dos fatores é elevada sendo de 0,96 para “AECS_11” e 0,80 para “CNCF_11”. A variância extraída média, um indicador de validade convergente dos fatores também é adequada sendo de 0,89 para “AECS_11” e de 0,6 para “CNCF_11”. A (Figura

18,abaixo) mostra os valores dos pesos fatoriais estandardizados que evidenciam boa validade fatorial. A validade discriminante entre os fatores é considerada adequada e foi avaliada pela comparação entre o valor da $r^2_{(AECS)(CNCF)} = 0,03$, menor do que os valores de $VEM_{(AECS)} = 0,89$ e de $VEM_{(CNCF)} = 0,6$ (ver Tabela 98, p.219 com os valores de FC e VEM).

Adicionalmente verifica-se que os itens “GMT_11” e “NUM_11” se apresentam correlacionados, o que sugere que estes itens partilham uma porção de valor não explicada pelo fator “CNCF_11”, pelo que partilham outro fator comum não contemplado no modelo.

Figura 18 - Estrutura concorrencial da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2011



Ano de 2012

4.2.7. Da hipótese geral (1) - 2012 à hipótese operacional HO1.1_12 – Construção da escala para medir as forças concorrenciais de Porter

4.2.7.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.1. A análise estatística para a AFE, p.105), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.1_12 – As seis variáveis: ROV_12; RLV_12; ROA_12; NUM_12; QMv_12; GMT_12, definem pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter) numa análise fatorial exploratória – AFE.

4.2.7.2. Os resultados

De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1 em consonância com o scree plot, a estrutura relacional das variáveis em análise é explicada por dois fatores, cuja interpretação se baseou na teoria de suporte (as forças do modelo de Porter).

A (Tabela 45, abaixo), resume os pesos fatoriais, os seus eigenvalues, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 45 - Pesos fatoriais da AFE - Ano 2012

Item	Fator		Comunalidade
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)	
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,969	,088	,946
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	,946	,071	,900
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,930	,054	,867
Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	,151	,706	,521
Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	,073	,824	,684
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	-,037	,618	,383
Eigenvalue	2,823	1,478	
Variância Explicada	47,06%	24,64%	

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis ROV_12, RLV_12, ROA_12 e explica 47,06% da variância total. O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nas variáveis NUM_12, QMv_12, GMT_12 e explica 24,64% da variância total.

Assim, estes dois fatores explicam 71,70% da variância total, pelo que o primeiro fator foi designado de “Ameaça de Concorrentes e de Substitutos”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, as variáveis que compõem este fator, representam a motivação económica para disputar uma indústria.

O segundo fator foi designado de “Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores”, pois de acordo com as cinco forças do modelo de Porter, quanto maiores forem os valores das variáveis que compõem este fator, maior capacidade negocial conferem, seja a clientes, seja a fornecedores. Note-se que são variáveis bidirecionais, ou seja, tanto podem ser interpretadas no sentido dos clientes para a empresa e vice-versa, como dos fornecedores para a empresa e vice-versa.

Adicionalmente todas as comunicações são elevadas, evidenciando que os dois fatores retidos são adequados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis em análise, o que também é corroborado pelos índices de qualidade do ajustamento (GFI = 0,871; RMSR = 0,076) e pelo valor do teste da bondade do ajustamento ($\chi^2(4) = 0,891$; $p > 0,05$).

Desta forma a escala de medida para os fatores em análise pode escrever-se a partir dos dados da (Tabela 46, abaixo).

Tabela 46 - Matriz dos coeficientes dos fatores – Ano 2012

	Componente	
	1 – Ameaça de Entrada de Concorrentes e de Substitutos (AECS)	2 – Capacidade Negocial de Clientes e Fornecedores (CNCF)
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,358	-,023
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	,351	-,032
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,346	-,042
Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	-,002	,449
Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	-,041	,532
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	-,065	,407

Em que a pontuação de cada empresa nos fatores pode ser obtida pelos coeficientes não estandardizados dos fatores da seguinte forma:

$$\widehat{AECS}_{12} = 0,358 \times ROV_{12} + 0,351 \times RLV_{12} + 0,346 \times ROA_{12} - 0,002 \times NUM_{12} - 0,041 \times QMv_{12} - 0,065 \times GMT_{12}$$

$$\widehat{CNCF}_{12} = -0,023 \times ROV_{12} - 0,032 \times RLV_{12} - 0,042 \times ROA_{12} + 0,449 \times NUM_{12} + 0,532 \times QMv_{12} + 0,407 \times GMT_{12}$$

4.2.8. Da hipótese geral (1) – ano 2012 à hipótese operacional HO1.2_12 – Confirmação da estrutura da escala para medir as forças concorrenciais de Porter (fidelidade e validade)

4.2.8.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.2. A análise estatística para a AFC, p.108), a (Hipótese geral (1), ver p.89) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO1.2_12 - As seis variáveis: ROV_12; RLV_12; ROA_12; NUM_12; QMv_12; GMT_12, que definiram pelo menos um fator (uma das forças do modelo de Porter), definem os mesmos fatores numa análise fatorial confirmatória – AFC, com recurso à modelização com equações estruturais (SEM). Estas medidas apresentam: fiabilidade compósita, validade compósita, validade convergente e validade discriminante.

4.2.8.2. Os resultados

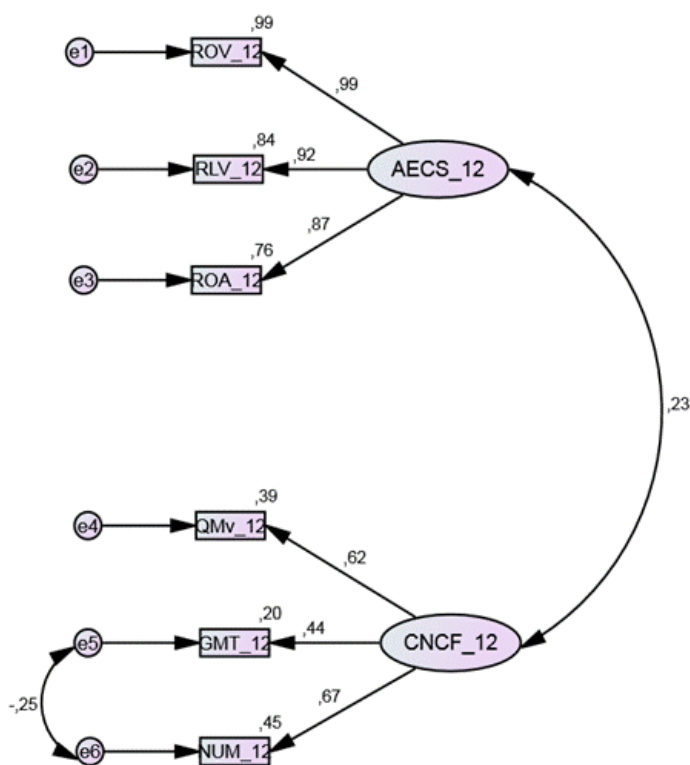
A manutenção das 126 observações do modelo fatorial original revelou boa qualidade de ajustamento aos dados, de acordo com a seguinte comparação de valores, entre o modelo ajustado e o modelo original: ($\chi^2/df = 0,249$ - ajustamento muito bom vs. $\chi^2/df = 0,323$ – ajustamento muito bom); (CFI = 1,000 -ajustamento perfeito vs. CFI = 1 – ajustamento perfeito); (RMSEA = 0,000 - ajustamento muito bom vs. RMSEA = 0,000 – ajustamento muito bom); (ECVI = 0,345 > ECVI = 0,338 – quanto menor melhor) e (MECVI = 0,365 > MECVI = 0,357 - quanto menor melhor). Assim, a opção da escolha do modelo com melhor ajustamento incidu sobre os menores valores dos indicadores: ECVI e MECVI.

A fiabilidade compósita dos fatores é elevada sendo de 0,97 para “AECS_12” e 0,70 para “CNCF_12”. A variância extraída média, um indicador de validade convergente dos fatores também é adequada sendo de 0,92 para “AECS_12” e de 0,45 para “CNCF_12”. A (Figura 19, abaixo) mostra os valores dos pesos fatoriais estandardizados que evidenciam boa validade fatorial.

A validade discriminante entre os fatores é considerada adequada e foi avaliada pela comparação entre o valor da $r^2_{(AECS)(CNCF)} = 0,05$, menor do que os valores de $VEM_{(AECS)} = 0,92$ e de $VEM_{(CNCF)} = 0,45$ (ver Tabela 105, p.225 com os valores de FC e VEM).

Adicionalmente verifica-se que os itens “GMT_12” e “NUM_12” se apresentam correlacionados, o que sugere que estes itens partilham uma porção de valor não explicada pelo fator “CNCF_12”, pelo que partilham outro fator comum não contemplado no modelo.

Figura 19 - Estrutura concorrential da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*) - Ano 2012



$X^2(7)=2,259$; $p=.944$; $X^2/df=.323$; CFI=1,000;
RMSEA=.000; $P(rmsea<0,05)=.976$; ECVI=.338; MECVI=.357

4.3. Os resultados das hipóteses operacionais (HO) para o 2º objetivo da investigação – Rendibilidade das estratégias genéricas de Porter

Ano de 2009

4.3.3. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.a.2_09 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_09)

4.3.3.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.2_09 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROV_09 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.3.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 47, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROV_09, em média, de -0,01 (DP = 0,11) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROV_09, em média, de 0,06 (DP = 0,13).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(163) = -3,688$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 33, p.109).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,58$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,956$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 47 – Valores médios da ROV – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2009	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Operacional	Meio Termo	90	-,00999	,113994	,012016
das Vendas - Ano 2009	Estratégia Genérica	75	,06048	,131412	,015174

4.3.4. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.b.2_09 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_09)

4.3.4.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.2_09 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROV_09 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.4.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 48, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROV_09, em média, de 0,19 (DP = 0,056), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROV_09, em média, de -0,02 (DP = 0,100), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma RBV_09, em média, de -0,010 (DP = 0,114).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,162) = 44,697$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 111, p.227).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,203$; $EP = 0,18$; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,195$; $EP = 0,016$; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = -0,008$; $EP = 0,019$; $p_{UD} = 0,453$).

Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 112, p.227).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,74$; $\eta^2_i = 0,356$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 48 – Valores médios da ROV – Ano 2009: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
					para média			
Vantagem Competitiva nos Custos	29	,18514	,056492	,010490	,16365	,20663	,107	,323
Vantagem Competitiva na Diferenciação	46	-,01811	,100422	,014806	-,04793	,01171	-,235	,186
Meio Termo	90	-,00999	,113994	,012016	-,03386	,01389	-,291	,329
Total	165	,02204	,126818	,009873	,00255	,04154	-,291	,329

4.3.5. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.a.3_09 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_09)

4.3.5.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.3_09 – Num teste “t” para diferença de médias para variáveis independentes, a RLV_09 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.5.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 49, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma RLV_09, em média, de -0,07 (DP = 0,11) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma RLV_09, em média, de 0,15 (DP = 0,13).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(89) = -3,685$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 34, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,77$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,954$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 49 – Valores médios da RLV – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo

Estatísticas de grupo					
	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2009	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009	Meio Termo	44	-,06843	,106056	,015989
	Estratégia Genérica	47	,01500	,109629	,015991

4.3.6. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.b.3_09 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_09)

4.3.6.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.3_09 – Num teste de Kruskal-Wallis, a RLV_09 tem valores significativamente diferentes, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, ou a opção: meio termo.

4.3.6.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 50, abaixo e da Tabela 113, p.228), a vantagem competitiva teve um efeito estatisticamente significativo sobre a RLV_09 ($\chi^2_{KW}(2) = 29,785$; $p = 0,000$; $n = 91$). A nível descritivo, a ordenação média relativa à (VCC) é a mais elevada, o que indica valores absolutos superiores na RLV_09. Seguem-se por ordem decrescente a (VCD) e (MT).

De acordo com a comparação múltipla da média das ordens, a (VCC) apresenta uma distribuição da RLV_09 significativamente diferente da (VCD) e do (MT), não sendo estes significativos entre si (ver Tabela 114, p.228). Estes resultados são corroborados pela comparação múltipla das ordens de Dunn (ver Figura 25; p.229)

Tabela 50 – Ordenação das médias (teste de Kruskal-Wallis) - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009

Classificações			
	Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo -	Ano 2009	
		N	Posição da média
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009	Vantagem Competitiva nos Custos	27	69,17
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	20	38,68
	Meio Termo	44	35,11
	Total	91	

4.3.7. Da hipótese geral (2.a) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.a.4_09 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_09)

4.3.7.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.4_09 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROA_09 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.7.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 51, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROA_09, em média, de -0,02 (DP = 0,04) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROA_09, em média, de 0,007 (DP = 0,04).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(156) = -4,338$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 35, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,70$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,991$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 51 – Valores médios da ROA – Ano 2009: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs. Meio Termo - Ano 2009	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009	Meio Termo	94	-,01916	,036168	,003730
	Estratégia Genérica	64	,00764	,040844	,005106

4.3.8. Da hipótese geral (2.b) – ano 2009 à hipótese operacional HO2.b.4_09 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_09)

4.3.8.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2009 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.4_09 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROA_09 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.8.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 52, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROA_09, em média, de 0,042 (DP = 0,021), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROA_09, em média, de - 0,013 (DP = 0,035), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROA_09, em média, de - 0,019 (DP = 0,036).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,155) = 31,782$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 115, p.229).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,0557$; $EP = 0,007$; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,062$; $EP = 0,006$; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,006$; $EP = 0,007$; $p_{UD} = 0,327$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 116, p.230).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,64$; $\eta^2_i = 0,291$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 52 – Valores médios da ROA – Ano 2009: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	24	,04246	,021106	,004308	,03355	,05137	,010	,083
Vantagem Competitiva na Diferenciação	40	-,01325	,035192	,005564	-,02451	-,00199	-,082	,055
Meio Termo	94	-,01916	,036168	,003730	-,02657	-,01175	-,095	,069
Total	158	-,00830	,040230	,003201	-,01463	-,00198	-,095	,083

Ano de 2010

4.3.11. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.a.2_10 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_10)

4.3.11.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.2_10 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROV_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.11.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 53, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROV_10, em média, de -0,032 (DP = 0,09) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROV_10, em média, de 0,077 (DP = 0,11).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(151) = -6,598$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 33, p.109).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é elevada ($d = 1,07$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 53 – Valores médios da ROV – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs. Meio Termo - Ano 2010	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010	Meio Termo	75	-,03210	,090331	,010431
	Estratégia Genérica	78	,07674	,112066	,012689

4.3.12. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.b.2_10 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_10)

4.3.12.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.2_10 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROV_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.12.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 54, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROV_10, em média, de 0,168 (DP = 0,050), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROV_10, em média, de - 0,010 (DP = 0,082), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROV_10, em média, de - 0,032 (DP = 0,090).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,150) = 84,041$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 117, p.230).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,178$; $EP = 0,015$; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,200$; $EP = 0,013$; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,022$; $EP = 0,007$; $p_{UD} = 0,189$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 118, p.231).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 1,06$; $\eta^2_i = 0,528$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 54 – Valores médios da ROV – Ano 2010: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%			
					para média		Mínimo	Máximo
Vantagem Competitiva nos Custos	38	,16795	,049701	,008063	,15161	,18429	,095	,268
Vantagem Competitiva na Diferenciação	40	-,00991	,081516	,012889	-,03598	,01616	-,228	,094
Meio Termo	75	-,03210	,090331	,010431	-,05289	-,01132	-,262	,094
Total	153	,02339	,115388	,009329	,00495	,04182	-,262	,268

4.3.13. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.a.3_10 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_10)

4.3.13.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.3_10 – Num teste “t” para diferença de médias para variáveis independentes, a RLV_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.13.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 55, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma RLV_10, em média, de -0,10 (DP = 0,12) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma RLV_10, em média, de 0,12 (DP = 0,13).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(143) = -5,452$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 34, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é elevada ($d = 0,91$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 55 – Valores médios da RLV – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2010	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010	Meio Termo	67	-,10021	,116824	,014272
	Estratégia Genérica	78	,01161	,128302	,014527

4.3.14. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.b.3_10 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_10)

4.3.14.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.3_10 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a RLV_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.14.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 56, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma RLV_10, em média, de 0,098 (DP = 0,093), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma RLV_10, em média, de - 0,066 (DP = 0,104), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma RLV_10, em média, de - 0,100 (DP = 0,117).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,142) = 42,211$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 119, p.231).

Os resultados do teste *post-hoc* de Gabriel mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,164$; EP = 0,024; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,198$; EP = 0,022; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,034$; EP = 0,021; $p_{UD} = 0,150$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 120, p.232).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,77$; $\eta^2_i = 0,428$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 56 – Valores médios da RLV – Ano 2010: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	37	,09804	,093027	,015293	,06702	,12906	-,199	,276
Vantagem Competitiva na Diferenciação	41	-,06638	,103704	,016196	-,09912	-,03365	-,326	,081
Meio Termo	67	-,10021	,116824	,014272	-,12871	-,07172	-,353	,077
Total	145	-,04006	,134860	,011200	-,06219	-,01792	-,353	,276

4.3.15. Da hipótese geral (2.a) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.a.4_10 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_10)

4.3.15.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.4_10 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROA_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.15.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 57, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROA_10, em média, de -0,007 (DP = 0,029) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROA_10, em média, de 0,015 (DP = 0,037).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(168) = -4,288$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 35, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,66$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,956$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 57 – Valores médios da ROA – Ano 2010: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2010	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010	Meio Termo	89	-,00713	,028990	,003073
	Estratégia Genérica	81	,01461	,036952	,004106

4.3.16. Da hipótese geral (2.b) – ano 2010 à hipótese operacional HO2.b.4_10 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_10)

4.3.16.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2010 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.4_10 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROA_10 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.16.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 58, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROA_10, em média, de 0,038 (DP = 0,018), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROA_10, em média, de - 0,007 (DP = 0,037), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROA_10, em média, de -

0,007 (DP = 0,029).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,167) = 35,539$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 121, p.232).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,045$; EP = 0,006; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,045$; EP = 0,004; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,0002$; EP = 0,006; $p_{UD} = 0,500$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 122, p.233).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,65$; $\eta^2_i = 0,299$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 58 – Valores médios da ROA – Ano 2010: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
					para média			
Vantagem Competitiva nos Custos	39	,03785	,018492	,002961	,03186	,04385	,007	,076
Vantagem Competitiva na Diferenciação	42	-,00697	,036830	,005683	-,01844	,00451	-,087	,074
Meio Termo	89	-,00713	,028990	,003073	-,01324	-,00103	-,084	,063
Total	170	,00323	,034679	,002660	-,00202	,00848	-,087	,076

Ano de 2011

4.3.19. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.a.2_11 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_11)

4.3.19.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.2_11 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROV_11 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.19.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 59, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROV_11, em média, de -0,03 (DP = 0,1) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROV_10, em média, de 0,07 (DP = 0,12).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(148) = -5,376$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 33, p.109).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é elevada ($d = 0,88$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 59 –Valores médios da ROV – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs. Meio Termo - Ano 2011	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011	Meio Termo	82	-,02758	,099301	,010966
	Estratégia Genérica	68	,06730	,116854	,014171

4.3.20. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.b.2_11 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_11)

4.3.20.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.2_11 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROV_11 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.20.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 60, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROV_11, em média, de 0,158 (DP = 0,051), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROV_11, em média, de - 0,029 (DP = 0,085), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROV_11, em média, de - 0,028 (DP = 0,099).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,147) = 61,035$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 123, p.233).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,184$; $EP = 0,017$; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,186$; $EP = 0,014$; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = -0,001$; $EP = 0,018$; $p_{UD} = 0,499$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 124, p.234).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,91$; $\eta^2_i = 0,454$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 60 – Valores médios da ROV – Ano 2011: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
					para média			
Vantagem Competitiva nos Custos	35	,15810	,050815	,008589	,14064	,17555	,095	,308
Vantagem Competitiva na Diferenciação	33	-,02900	,085236	,014838	-,05923	,00122	-,260	,082
Meio Termo	82	-,02758	,099301	,010966	-,04940	-,00576	-,265	,211
Total	150	,01543	,117245	,009573	-,00348	,03435	-,265	,308

4.3.21. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.a.3_11 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_11)

4.3.21.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.3_11 – Num teste “t” para diferença de médias para variáveis independentes, a RLV_11 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.21.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 61, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma RLV_11, em média, de -0,08 (DP = 0,12) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma RLV_11, em média, de 0,005 (DP = 0,15).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(138) = -3,814$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 34, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,65$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,966$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 61 – Valores médios da RLV – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2011	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011	Meio Termo	67	-,08038	,117831	,014395
	Estratégia Genérica	73	,00532	,145152	,016989

4.3.22. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.b.3_11 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_11)

4.3.22.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.3_11 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a RLV_11 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.22.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 62, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma RLV_11, em média, de 0,103 (DP = 0,082), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma RLV_11, em média, de - 0,120 (DP = 0,106), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma RLV_11, em média, de - 0,080 (DP = 0,118).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,137) = 51,288$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 125, p.234).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,223$; EP = 0,023; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,184$; EP = 0,019; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = - 0,040$; EP = 0,023; $p_{UD} = 0,112$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 126, p.235).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,87$; $\eta^2_i = 0,428$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 62 – Valores médios da RLV – Ano 2011: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
					para média			
Vantagem Competitiva nos Custos	41	,10314	,081857	,012784	,07731	,12898	-,079	,283
Vantagem Competitiva na Diferenciação	32	-,12003	,106834	,018886	-,15854	-,08151	-,350	,070
Meio Termo	67	-,08038	,117831	,014395	-,10912	-,05163	-,333	,106
Total	140	-,03569	,139110	,011757	-,05894	-,01245	-,350	,283

4.3.23. Da hipótese geral (2.a) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.a.4_11 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_11)

4.3.23.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.4_11 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROA_11 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.23.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 63, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROA_11, em média, de -0,012 (DP = 0,032) enquanto as

empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROA₁₁, em média, de 0,014 (DP = 0,038).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(158) = -4,560$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 35, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,73$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,995$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 63 – Valores médios da ROA – Ano 2011: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2011	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011	Meio Termo	89	-,01189	,032574	,003453
	Estratégia Genérica	71	,01369	,038344	,004551

4.3.24. Da hipótese geral (2.b) – ano 2011 à hipótese operacional HO2.b.4_11 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA₁₁)

4.3.24.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2011 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.4_11 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROA₁₁ é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.24.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 64, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROA₁₁, em média, de 0,037 (DP = 0,016), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROA₁₁, em média, de - 0,009 (DP = 0,040), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROA₁₁, em média, de - 0,119 (DP = 0,033).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,157) = 30,808$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 127, p.235).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,046$; EP = 0,007; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,049$; EP = 0,004; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,003$; EP = 0,007; $p_{UD} = 0,455$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 128, p.236).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,63$; $\eta^2_i = 0,282$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 64 – Valores médios da ROA – Ano 2011: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	35	,03677	,016439	,002779	,03112	,04241	,009	,073
Vantagem Competitiva na Diferenciação	36	-,00875	,040340	,006723	-,02240	,00490	-,080	,080
Meio Termo	89	-,01189	,032574	,003453	-,01875	-,00503	-,084	,080
Total	160	-,00054	,037377	,002955	-,00638	,00530	-,084	,080

Ano de 2012

4.3.27. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.a.2_12 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROA_12)

4.3.27.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.2_12 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROV_12 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.27.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 65, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROV_12, em média, de -0,05 (DP = 0,12) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROV_12, em média, de 0,07 (DP = 0,68).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(143,857) = -5,372$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 33, p.109).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é elevada ($d = 0,86$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 65 –Valores médios da ROV – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs. Meio Termo - Ano 2012	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012	Meio Termo	78	-,05222	,117811	,013339
	Estratégia Genérica	79	,06760	,158905	,017878

4.3.28. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.b.2_12 – Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV_12)

4.3.28.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.2_12 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROV_12 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.28.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 66, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROV_12, em média, de 0,182 (DP = 0,069), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROV_12, em média, de - 0,069 (DP = 0,123), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROV_12, em média, de - 0,052 (DP = 0,118).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,154) = 77,214$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 129, p.236).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,252$; $EP = 0,023$; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,234$; $EP = 0,017$; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = -0,017$; $EP = 0,024$; $p_{UD} = 0,383$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 130, p.237).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 1,00$; $\eta^2_i = 0,501$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 66 – Valores médios da ROV – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	43	,18223	,068852	,010500	,16104	,20342	,098	,369
Vantagem Competitiva na Diferenciação	36	-,06932	,123123	,020520	-,11098	-,02766	-,348	,094
Meio Termo	78	-,05222	,117811	,013339	-,07878	-,02566	-,364	,166
Total	157	,00807	,151948	,012127	-,01588	,03203	-,364	,369

4.3.29. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.a.3_12 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_12)

4.3.29.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.3_12 – Num teste “t” para diferença de médias para variáveis independentes, a RLV_12 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.29.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 67, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma RLV_12, em média, de -0,13 (DP = 0,13) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma RLV_12, em média, de 0,013 (DP = 0,14).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(123) = -6,063$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 34, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é elevada ($d = 1,10$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 67 – Valores médios da RLV – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2012	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012	Meio Termo	53	-,13291	,128929	,017710
	Estratégia Genérica	72	,01321	,136173	,016048

4.3.30. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.b.3_12 – Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV_12)

4.3.30.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.3_12 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a RLV_12 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.30.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 68, abaixo), as empresas, que segundo Porter, desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma RLV_12, em média, de 0,112 (DP = 0,064), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma RLV_12, em média, de - 0,103 (DP = 0,103), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma RLV_12, em média, de - 0,133 (DP = 0,129).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,122) = 66,274$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 131, p.237).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,215$; EP = 0,021; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,244$; EP = 0,020; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,030$; EP = 0,025; $p_{UD} = 0,232$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 132, p.238).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 1,04$; $\eta^2_i = 0,521$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 68 – Valores médios da RLV – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
					para média			
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	39	,11157	,064101	,010264	,09080	,13235	-,026	,235
Vantagem Competitiva na Diferenciação	33	-,10303	,102649	,017869	-,13943	-,06663	-,314	,047
Meio Termo	53	-,13291	,128929	,017710	-,16845	-,09737	-,354	,061
Total	125	-,04874	,151146	,013519	-,07550	-,02199	-,354	,235

4.3.31. Da hipótese geral (2.a) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.a.4_12 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA_12)

4.3.31.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.3. A análise estatística para o teste *t*-Student, p.109), a (Hipótese geral (2.a), ver p.90) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.a.4_12 – Num teste “*t*” para diferença de médias para variáveis independentes, a ROA_12 é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), do que a opção: meio termo.

4.3.31.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 69, abaixo), as empresas, que segundo Porter, ficaram no meio termo (MT) obtiveram uma ROA_12, em média, de -0,019 (DP = 0,039) enquanto as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e

vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto), obtiveram uma ROA₁₂, em média, de 0,012 (DP = 0,042).

Para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que $M_{(MT)}$ é significativamente menor que $M_{(EG)}$ ($t(165) = -4,883$; $p_{UE} = 0,000$) (ver Tabela 35, p.110).

A dimensão do efeito da estratégia genérica é média ($d = 0,76$) (ver Tabela 106, p.225 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 0,998$) (ver Tabela 107, p.225).

Tabela 69 – Valores médios da ROA – Ano 2012: estratégia genérica vs. meio termo

	Estratégia Genérica vs.				Erro padrão da média
	Meio Termo - Ano 2012	N	Média	Desvio Padrão	
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012	Meio Termo	91	-,01889	,039377	,004128
	Estratégia Genérica	76	,01180	,041705	,004784

4.3.32. Da hipótese geral (2.b) – ano 2012 à hipótese operacional HO2.b.4_12 – Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA₁₂)

4.3.32.1. A análise estatística

Perante as técnicas estatísticas aplicadas em (3.7.4. A análise estatística para a ANOVA, p.110), a (Hipótese geral (2.b), ver p.91) – ano 2012 foi transformada na seguinte hipótese operacional:

HO2.b.4_12 – Numa análise de variância ANOVA a um fator (vantagem competitiva), a ROA₁₂ é em média, significativamente mais elevada, nas empresas que desenvolvem “*per se*” uma vantagem competitiva pelos custos ou uma vantagem competitiva pela diferenciação, do que a opção: meio termo.

4.3.32.2. Os resultados

De acordo com os dados da (Tabela 70, abaixo), as empresas, que segundo Porter,

desenvolveram uma (VCC) obtiveram uma ROA₁₂, em média, de 0,454 (DP = 0,021), quanto às empresas que desenvolveram uma (VCD) obtiveram uma ROA₁₂, em média, de - 0,010 (DP = 0,037), e as empresas que ficaram no (MT) obtiveram uma ROA₁₂, em média, de - 0,019 (DP = 0,039).

De acordo com os valores da tabela ANOVA, $F(2,164) = 36,301$ ($p = 0,000$), para um nível de significância de 0,01, rejeitamos a H_0 , pelo que podemos provar, com base na amostra, que existe pelo menos um par de grupos com resultados significativamente diferentes (ver Tabela 133, p.238).

Os resultados do teste *post-hoc* de Games-Howell mostram que: (i) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo VCD}} = 0,055$; EP = 0,007; $p_{UD} = 0,000$) (ii) ($M_{\text{grupo VCC}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,064$; EP = 0,006; $p_{UD} = 0,000$) (iii) ($M_{\text{grupo VCD}} - M_{\text{grupo MT}} = 0,009$; EP = 0,007; $p_{UD} = 0,204$). Desta forma, podemos provar, com base na amostra, que ($M_{\text{grupo VCC}}$) é significativamente maior que nos outros dois grupos ($M_{\text{grupo VCD}}$; $M_{\text{grupo MT}}$), que não apresentam diferenças significativas entre si (ver Tabela 134, p.239).

A dimensão do efeito da vantagem competitiva é elevada ($f = 0,67$; $\eta^2_i = 0,307$) (ver Tabela 108, p.226 e Tabela 110, p.226), e a potência do teste ($\pi = 1,000$) (ver Tabela 109, p.226).

Tabela 70 – Valores médios da ROA – Ano 2012: vantagem competitiva – (VCC) – (VCD) – (MT)

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Vantagem Competitiva nos Custos	30	,04536	,020676	,003775	,03764	,05308	,015	,092
Vantagem Competitiva na Diferenciação	46	-,01008	,037193	,005484	-,02112	,00097	-,099	,071
Meio Termo	91	-,01889	,039377	,004128	-,02709	-,01069	-,106	,067
Total	167	-,00492	,043146	,003339	-,01151	,00167	-,106	,092

4.4. Considerações finais do capítulo

Neste capítulo evidenciámos os resultados, que são em si mesmo, as respostas dadas à questão de investigação. Assim, para o primeiro objetivo da investigação, foi construída uma escala de medida para as forças concorrências do modelo de Porter, de acordo com uma estrutura invariante de variáveis, ou seja, numa estrutura onde a propriedade de uma grandeza não se altera, quando se modificam as condições de observação. Assim, esta escala foi construída com as variáveis: ROV; RLV; ROA; NUM; QMv e GMT, conforme abaixo indicado para os anos de 2009; 2010; 2011 e 2012.

Assim, a escala corresponde à pontuação de cada empresa nos fatores que pode ser obtida pelos coeficientes não estandardizados dos fatores da seguinte forma:

Ano 2009:

$$\widehat{AECS}_{09} = 0,354 \times ROV_{09} + 0,344 \times RLV_{09} + 0,341 \times ROA_{09} + 0,096 \times NUM_{09} \\ - 0,006 \times QMv_{09} - 0,068 \times GMT_{09}$$

$$\widehat{CNCF}_{09} = -0,005 \times ROV_{09} + 0,011 \times RLV_{09} + 0,008 \times ROA_{09} + 0,399 \times NUM_{09} \\ + 0,525 \times QMv_{09} + 0,420 \times GMT_{09}$$

Ano 2010:

$$\widehat{AECS}_{10} = 0,357 \times ROV_{10} + 0,346 \times RLV_{10} + 0,343 \times ROA_{10} + 0,050 \times NUM_{10} \\ - 0,035 \times QMv_{10} - 0,097 \times GMT_{10}$$

$$\widehat{CNCF}_{10} = -0,032 \times ROV_{10} + 0,018 \times RLV_{10} - 0,026 \times ROA_{10} + 0,391 \times NUM_{10} \\ + 0,508 \times QMv_{10} + 0,499 \times GMT_{10}$$

Ano 2011:

$$\widehat{AECS}_{11} = 0,353 \times ROV_{11} + 0,348 \times RLV_{11} + 0,351 \times ROA_{11} + 0,055 \times NUM_{11} \\ - 0,063 \times QMv_{11} - 0,106 \times GMT_{11}$$

$$\widehat{CNCF}_{11} = -0,027 \times ROV_{11} - 0,033 \times RLV_{11} - 0,080 \times ROA_{11} + 0,388 \times NUM_{11} \\ + 0,535 \times QMv_{11} + 0,469 \times GMT_{11}$$

Ano 2012:

$$\widehat{AECS}_{12} = 0,358 \times ROV_{12} + 0,351 \times RLV_{12} + 0,346 \times ROA_{12} - 0,002 \times NUM_{12} \\ - 0,041 \times QMv_{12} - 0,065 \times GMT_{12}$$

$$\widehat{CNCF}_{12} = -0,023 \times ROV_{12} - 0,032 \times RLV_{12} - 0,042 \times ROA_{12} + 0,449 \times NUM_{12} \\ + 0,532 \times QMv_{12} + 0,407 \times GMT_{12}$$

Nota:

- A comparação entre duas empresas exige a estandardização das variáveis²⁴.
- Ver (1.5. Os resultados, p.24) para lembrar a interpretação da escala.

Para o segundo objetivo da investigação há a assinalar que de acordo com a teoria, a estratégia tem a ver com a capacidade da empresa lidar com as forças estruturais da indústria. Nesse sentido, escolhemos as variáveis que foram identificadas na estrutura da indústria, conforme acima referido, como base de análise para verificarmos a existência, ou não, de diferenças significativas na rentabilidade em função das opções estratégicas. Assim, de acordo com a avaliação da (Tabela 71, abaixo), quando averiguamos se as empresas que adotaram uma estratégia genérica (custos ou diferenciação em conjunto), concluímos que as empresas que optaram por uma estratégia genérica são em média mais rentáveis do que as que ficaram no meio termo. Quando esta análise deixa de ser feita de forma global, e é feita ao nível específico, isto é, vantagem competitiva pelos custos ou pela diferenciação (*per se*), concluímos que a rentabilidade obtida, com a vantagem competitiva pelos custos, é em média mais elevada do que a vantagem competitiva pela diferenciação, e pela situação de meio termo. Desta forma, relevamos que a apreciação global sobre a rentabilidade das empresas, quando feita a nível global na hotelaria Portuguesa, conduz a conclusões erradas, pelo que se torna necessário efetuar esta análise de forma específica.

²⁴ O que pode ser obtido com recurso ao SPSS menú: Analyse/Descriptive Statistics/ Descriptives/ Save standardized values as variables.

Tabela 71 - Avaliação global dos resultados dos testes t-Student e ANOVA

	Ano - 2009		Ano - 2010	
	t-Student	ANOVA	t-Student	ANOVA
ROV	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$
RLV	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	Teste KW	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$
ROA	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$
	Ano - 2011		Ano - 2012	
	t-Student	ANOVA	t-Student	ANOVA
ROV	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$
RLV	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$
ROA	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$	$M_{(EG)} > M_{(MT)}$	$M_{(VCC)} > M_{(VCD)} > M_{(MT)}$ $M_{(VCD)} = M_{(MT)}$

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos resultados

As conclusões sobre as HO foram apresentadas ao longo do capítulo anterior, pelo que começamos por recordar essas conclusões para cada um dos objetivos da investigação.

Para o 1º objetivo (Obj.1), ou seja para a construção de uma escala para medir as forças concorrenciais de Porter na hotelaria Portuguesa, o fator AECS (ameaça de entrada de concorrentes e substitutos) foi construído com os pesos fatoriais elevados ($> 0,9$) das variáveis: ROV (rendibilidade operacional da vendas); RLV (rendibilidade líquida das vendas) e ROA (rendibilidade operacional do ativo), obtidos numa Análise Fatorial Exploratória, e a escala para medir este fator (forças concorrenciais no modelo de Porter), foi obtida através da matriz dos coeficientes dos fatores.

O fator CNCF (capacidade negocial de clientes e fornecedores) foi construído com os pesos fatoriais elevados ($> 0,6$) das variáveis: NUM (número de unidades de marca); QMv (quota de mercado baseada no valor monetário) e GMT (gasto médio por trabalhador), obtidos na Análise Fatorial Exploratória acima referida, e a escala para medir este fator (forças concorrenciais no modelo de Porter), foi obtida através da mesma matriz dos coeficientes dos fatores acima referidos.

Adicionalmente estes fatores, bem como as variáveis que neles saturam foram sujeitos a uma Análise Fatorial Confirmatória com recurso à modelização com equações estruturais, onde foi confirmada: (i) a fiabilidade compósita dos fatores: $FC_{(AECS)}$ e $FC_{(CNCF)}$ (ambos $\geq 0,7$) através dos pesos fatoriais standardizados dos fatores, a (ii) validade convergente dos fatores através da variância extraída média $VEM_{(AECS)}$ e $VEM_{(CNCF)}$, (ambos $\geq 0,5$) a (iii) validade fatorial através dos pesos fatoriais $\lambda_{ij} \geq 0,5$, e a validade discriminante entre estes fatores foi avaliada pelo quadrado da correlação $r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)}$ e $VEM_{(CNCF)}$. Desta forma, foram evidenciadas:

- A fiabilidade compósita, ou seja, os fatores (AECS) e (CNCF) foram medidos de forma de forma consistente e reproduzível.
- A validade de construto, que tem a ver com os métodos (medição), foi estimada a partir dos três tipos de validade (convergente, fatorial, discriminante) que tratam de aspetos ligeiramente diferentes do conceito. Assim podemos evidenciar a existência de:
 - Validade convergente, ou seja, os itens que constituem cada um dos construtos: (AECS) e (CNCF), são reflexo desses fatores, pelo que o comportamento dos itens: ROV; RLV e ROA é explicado pelo fator (AECS), e o comportamento dos itens: NUM; QMv e GMT é explicado pelo fator (CNCF).
 - Validade fatorial, ou seja, os itens medem o fator latente que pretendiam medir. Assim, os itens: ROV; RLV e ROA medem o fator (AECS) e os itens: NUM; QMv e GMT medem o fator latente (CNCF).
 - Validade discriminante, ou seja, os construtos (AECS) e (CNCF) não se encontram correlacionados e operacionalizam fatores com significados diferentes.

Note-se que a estrutura de dados confirmada pela AFC significa que se trata de uma estrutura de dados, que confirma o referencial teórico (forças concorrenciais do modelo de Porter), não obstante poderem existir outros modelos que se possam igualmente ajustar-se aos dados, e dessa forma, também possam confirmar a teoria.

Relativamente ao 2º objetivo, ou seja, para averiguarmos se as empresas hoteleira Portuguesas que optam por uma estratégia genérica, segundo Porter, foram em média mais rentáveis do que as que ficaram no meio termo, foi dividido em duas partes: (Obj.2.a): averiguar se existem diferenças na rentabilidade das empresas que desenvolveram uma estratégia genérica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto) e das que ficaram presas no meio termo.

Decorreu do (Obj.2.a), o objetivo (Obj.2.b), que foi: averiguar se as diferenças na rentabilidade das empresas que desenvolveram uma estratégia genérica são diferentes para os três grupos “*per se*” seguintes:

- Grupo de empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em custos.
- Grupo de empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva em diferenciação.

- Grupo de empresas que ficaram presas no meio termo.

Assim, realizámos duas tipologias de testes: *t*-Student para as hipóteses operacionais afetas ao (Obj.2.a), e a ANOVA (one way) para as hipóteses operacionais afetas ao (Obj.2.b).

- As variáveis ROV, RLV e ROA evidenciaram ser estáveis nos testes *t*-Student em todos os anos relativamente à confirmação da teoria, ou seja, as empresas que desenvolveram uma estratégia genérica foram em médias mais rentáveis do que as que ficaram no meio termo. Quanto à ANOVA, esta só confirma a teoria para a vantagem competitiva pelos custos, ou seja, as empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva pelos custos, são em média mais rentáveis do que as que ficaram no meio termo.
- Não existem evidências através da ANOVA que as empresas que desenvolveram uma vantagem competitiva pela diferenciação, sejam em média mais rentáveis do que as empresas que ficaram no meio termo.
- Após a realização dos testes estatísticos, a potência dos mesmos revelou-se elevada $\pi \geq 0,80$ em todas as variáveis, em todos os anos. Assim, para os níveis de significância entre: 0,01 e 0,05 para o erro do tipo I (rejeitar a H_0 quando é verdadeira), foi obtida uma probabilidade elevada ($\pi \geq 0,80$), para o erro do tipo II (não rejeitar a H_0 quando é falsa).
- A dimensão do efeito da estratégia genérica e da vantagem competitiva revelou-se elevada no “*t*” e “*f*” de Cohen, para os testes *t*-Student e ANOVA respetivamente, em todas as variáveis em todos os anos. Tal significa que a magnitude dos “fenómenos em estudo”: estratégia genérica e vantagem competitiva manifestam-se com magnitude elevada, ou seja, as suas consequências são visíveis.
- O η^2_i (% da variação da variável dependente que é atribuível à variável independente) evidenciou valores que corroboram, de uma forma geral, os resultados do “*f*” de Cohen para a vantagem competitiva, ou seja, estas as opções estratégicas têm capacidade explicativa para os diferentes níveis de rentabilidade das empresas.

5.2. Avaliação, conclusões da investigação e contributos para a teoria e prática

Nesta seção, explicitamos os resultados de todos os testes estatísticos produzidos, bem como os seus pressupostos. Assim, evidenciamos o grau de confiança nas conclusões sobre as hipóteses operacionais testadas. Todos os cálculos relativos a este capítulo estão contidos nas seguintes tabelas resumo: (Tabela 72 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória, p.196 - Tabela 73 - Resumo da Análise Fatorial Confirmatória, p.197 - Tabela 74 - Resumo do teste t-Student, p.198 - Tabela 75 - Resumo do teste ANOVA (one-way), p.199).

A avaliação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) tem em consideração os seguintes aspetos:

- A dimensão da amostra aleatória simples, com os seguintes elementos: 109 (ano 2009); 161 (ano 2010); 149 (ano 2011) e 126 (ano 2012). Todas as amostras têm entre 10 a 20 observações por variável. Com exceção do ano 2009 que quase atinge o valor máximo. Os outros anos excedem este valor.
- A matriz de correlações evidencia nos 4 anos correlações abaixo de 0,3 entre os itens GMT e NUM. Todos os outros itens evidenciam correlações acima deste valor. Assim, considera-se prudente ter em consideração o critério KMO.
- O critério KMO (medida de adequação da amostragem), com os seguintes valores: 0,708 (ano 2009); 0,734 (ano 2010); 0,732 (ano 2011); 0,711 (ano 2012). Estes valores são considerados médios como recomendação para a AFE, e todos são significativos ($p < 0,001$).
- Os dois fatores (AECS) e (CNCF) foram extraídos com a regra do eigenvalue superior a 1 em consonância com o scree plot, pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax, e explicam em todos os anos mais de 71% da variância total.
- A comunalidade, ou seja, o contributo do item para a formação dos fatores extraídos, apresenta geralmente valores elevados. Tendo como valor de referência 0,5, os itens NUM e GMT apresentam 2 (num total de 24) valores abaixo desta referência.
- A qualidade do ajustamento foi avaliada com os índices:
 - O GFI^{25} (*goodness of fit index*) com valores: 0,8432 (ano 2009); 0,8194 (ano

²⁵ Pode ser interpretado como sendo a fração das correlações entre as variáveis originais que são explicadas pelo modelo (Marôco, 2011).

2010); 0,8432 (ano 2011) e 0,87148 (ano 2012). Em todos os anos o índice fica abaixo de 0,9. Este valor é adjetivado como bom acima de 0,9.

- O $RMSR^{26}$ (*root mean square residual*) com valores: 0,07029 (ano 2009); 0,08598 (ano 2010); 0,07981 (ano 2011) e 0,0759 (ano 2012). Em todos os anos o índice fica abaixo de 0,1. Este valor é adjetivado como bom abaixo de 0,1.

A avaliação da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) modelizada com Equações Estruturais (SEM), realizada a partir dos resultados obtidos na AFE, tem em consideração os seguintes aspetos:

- Após a remoção dos valores extremos com recurso à distância quadrada de Mahalanobis, a dimensão da amostra continua a respeitar o critério de 10 a 20 observações por variável em todos os anos.
- A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de $|sk| > 3$ e $|ku| > 10$, indicadores de violações à distribuição normal (exceto 1 variável em 2012).
- A fiabilidade compósita apresenta em todos os anos, nos 2 fatores, $FC \geq 0,7$ (valor de referência).
- A validade fatorial avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados $\lambda_{ij} \geq 0,5$ (valor de referência) fica abaixo deste valor em 3 itens (3 em 24 itens nos 4 anos).
- A validade convergente avaliada pela $VEM \geq 0,5$ (valor de referência) fica ligeiramente aquém (0,45) deste valor num item (1 em 8 itens nos 4 anos).
- A validade discriminante é demonstrada nos 4 anos pela comparação: quadrado da correlação entre fatores $< VEM$ de cada fator.
- Nesta análise não foram encontradas evidências confirmatórias da existência de validade de critério, pelo que este tipo de validade não está contemplada neste estudo.
- Os itens GMT e NUM encontram-se correlacionados, sugerindo que partilham uma porção de valor não explicada pelo fator CNCF, pelo que partilham outro fator comum não contemplado no modelo. As setas bidirecionais na (Tabela 73, p.197) relevam esta evidência.

²⁶ Este índice é calculado a partir do quadrado médio entre as diferenças das variâncias-covariâncias estimadas pelo modelo e as variâncias-covariâncias observadas (Marôco, 2011).

- A qualidade do ajustamento global do modelo fatorial aos dados foi feita de acordo com os índices e valores de referência, nomeadamente: X^2/df (valores do ajustamento nos 4 anos entre bom e muito bom); CFI (valores do ajustamento nos 4 anos entre muito bom e perfeito); RMSEA (valores do ajustamento nos 4 anos entre bom e muito bom); ECVI (com valores de precisão para modelos não aninhados) e MECVI (com valores de precisão para modelos não aninhados). (Consultar as últimas 5 linhas da Tabela 73, p.197 – Consultar também a Tabela 135 – Estatísticas e índices de ajustamento da AFC, p.241).

A avaliação do teste t -Student tem em consideração os seguintes aspetos:

- A dimensão da amostra foi estimada na fase de preparação da investigação, por meio da análise da potência do teste estatístico de acordo com os seguintes elementos:
 - Dimensão do efeito: médio ($d = 0,5$).
 - $\alpha = 0,05$; $\pi = (1-\beta) = 0,85$; $n = 73$ dimensão de cada grupo na amostra. Ou em alternativa: $\alpha = 0,1$; $\pi = (1-\beta) = 0,85$; $n = 59$.

Note-se que a RLV (ano 2009) é a única situação que fica aquém destes valores.

- A normalidade da distribuição das variáveis foi averiguada com o teste de Kolmogorov-Smirnov. Note-se que este teste era dispensável, pois de acordo com o Teorema do Limite Central, todos os grupos de amostras são ≥ 30 .
- A homogeneidade das variâncias foi averiguada com recurso ao teste de Levene, onde com exceção da ROV em 2012, as variâncias são sempre homogêneas. Note-se contudo que o teste t é robusto à violação deste pressuposto quando as duas amostras têm dimensões próximas. Esta situação está presente na ROV (ano 2012).
- A rentabilidade média do grupo meio termo (MT) é sempre negativa, e a do grupo estratégia genérica (EG) é sempre positiva. Esta situação verifica-se simultaneamente nos 4 anos e nas 3 variáveis: ROV; RLV e ROA. Esta diferença de médias das rentabilidades é significativamente menor ($p_{UE} < 0,001$) no grupo MT relativamente ao grupo EG.
- Após a realização do teste estatístico, verifica-se que:
 - A dimensão do efeito “ d ” de Cohen assume magnitude entre: média ($d = 0,5$) e elevada ($d = 0,8$).

- A potência do teste (π) é sempre elevada ($\pi \geq 0,95$).

A avaliação do teste ANOVA tem em consideração os seguintes aspetos:

- A dimensão da amostra foi estimada na fase de preparação da investigação, por meio da análise da potência do teste estatístico de acordo com os seguintes elementos:
 - Dimensão do efeito: médio ($f = 0,25$).
 - $\alpha = 0,05$; $\pi = (1-\beta) = 0,50$; $n = 28$ dimensão de cada grupo na amostra. Ou em alternativa: $\alpha = 0,1$; $\pi = (1-\beta) = 0,85$; $n = 29$.
- A normalidade da distribuição das variáveis foi averiguada com o teste de Kolmogorov-Smirnov. Note-se que este teste era dispensável, pois de acordo com o Teorema do Limite Central, todos os grupos de amostras são ≥ 30 , ou significativos ($p > 0,05$) quando $n < 30$. Excetua-se a RLV (ano 2009), pelo que esta variável foi averiguada com o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.
- A homogeneidade das variâncias foi averiguada com recurso ao teste de Levene. As variâncias não são homogêneas em todas as variáveis em todos os anos, exceto a RLV (ano 2010). Assim recorreu-se ao teste “*post-hoc*” de Games-Howell para averiguar as diferenças de rentabilidades.
- A rentabilidade média do grupo vantagem competitiva em custos (VCC) é sempre positiva, e a rentabilidade nos grupos vantagem competitiva pela diferenciação (VCD) e meio termo (MT) é sempre negativa. Desta forma, a rentabilidade média do grupo (VCC) é sempre significativamente maior ($p_{UD} < 0,001$) do que a rentabilidade nos outros dois grupos, que não têm entre si, diferenças significativas ($p > 0,05$).
- Após a realização do teste estatístico, verifica-se que:
 - A dimensão do efeito “*f*” de Cohen assume magnitude elevada ($f > 0,4$).
 - η^2_i com valores entre 0,28 e 0,53 – indica que % da variância da variável (ROV; RLV e ROA) se pode atribuir ao efeito de variar a estratégia entre (VCC; VCD; MT).
 - A potência do teste (π) é sempre elevada ($\pi \geq 0,999$).

Relativamente ao contributo desta investigação para a teoria e para a prática da gestão das empresas hoteleiras Portuguesa, recordamos que Porter sustenta que as unidades básicas de análise estratégica são as indústrias “*per se*”. Por outro lado, este autor releva a importância da dimensão temporal, por oposição a explicações pontuais, para clarificar a compreensão da estratégia. Desta forma, ao aplicarmos o modelo de Porter à hotelaria Portuguesa, num horizonte de 4 anos, com variáveis consistentemente estáveis nesses anos, contribuímos para um melhor, ou pelo menos, outro entendimento teórico deste modelo.

Conforme referido na introdução, a hotelaria Portuguesa representava em 2011: 23% da indústria do turismo, que por sua vez, representava nessa altura 4,8% do PIB Português (efeitos diretos), prevendo a WTO – World Tourism Organization um crescimento médio de 3,3% desta indústria nas próximas duas décadas. Em Portugal, existe a “evidência social” da importância que a hotelaria e o turismo têm no contexto económico e social. Veja-se por exemplo a projeção que lhe é dada pelo poder político, e pela comunicação social. Nesta investigação, relevámos os resultados da hotelaria no contexto da economia Portuguesa, e fornecemos um modelo de base teórica para ser utilizado na prática da estratégia empresarial. Desta forma, damos um contributo para a reflexão, e para a concretização de orientações estratégicas mais rentáveis aos gestores da hotelaria Portuguesa.

5.3. Comentários, limitações e futuras investigações

Esta investigação é uma extensão do modelo de Porter aplicado à indústria hoteleira Portuguesa (hotéis de 5* e 4*), cujas hipóteses testadas, foram formuladas de acordo com a literatura. Trata-se de uma investigação que foi desenvolvida a partir de evidências objetivas, como por exemplo, dados sobre vendas, custos, rendibilidades ou quotas de mercado, obtidos no contexto do referencial teórico, ou seja, o modelo de Porter. Neste sentido, as hipóteses testadas no âmbito do 1º objetivo da investigação, permitiram a construção de uma escala para medir consistentemente as forças concorrenciais da hotelaria Portuguesa. Sublinhamos novamente que se trata de uma escala que não é única, ou seja, podem ser obtidas outras estruturas de dados que também confirmem o referencial teórico. Note-se também, que apesar de ter sido construída uma carta de grupos estratégicos, esta investigação não produziu uma escala para medir a intensidade concorrencial entre as empresas da indústria hoteleira Portuguesa.

Relativamente às hipóteses testadas no âmbito do 2º objetivo da investigação, concluímos que a análise das várias rentabilidades das empresas que fizeram uma opção estratégica (vantagem competitiva pelos custos e vantagem competitiva pela diferenciação em conjunto) vs. meio termo conduz a avaliações erróneas, pois as empresas que optaram por uma estratégia genérica são em média mais rentáveis do que as que ficaram no meio termo, mas quando desagregamos a estratégia genérica, ou seja, custo e diferenciação “*per se*”, os resultados só confirmam parcialmente a teoria. Neste sentido, as empresas que implementaram uma estratégia genérica de liderança em custos, ou seja, que têm uma estrutura de custos (custos totais/vendas) no primeiro quartil, são consistentemente mais rentáveis do que as empresas que implementaram uma estratégia genérica de diferenciação ($QM_v/QM_q > 1$), ou que ficaram no meio termo. Estas duas últimas opções estratégicas têm consistentemente rendibilidades negativas, que não são significativamente diferentes entre si, enquanto a opção estratégica de liderança em custos, tem rendibilidades consistentemente positivas e significativamente diferentes das outras duas opções estratégicas. Note-se que, para efeitos de apuramento da rendibilidade operacional do ativo (ROA), teriam sido obtidos dados mais precisos na perspetiva da análise financeira, se também fossem consideradas as necessidades em fundo de maneio para obtenção do ativo económico.

Ao tomarmos o modelo de Porter como ponto de partida, adotámos nesta investigação a evidência objetiva dos fatos de acordo com a teoria, para testar essa mesma teoria aplicada à hotelaria Portuguesa. Mas nem sempre uma evidência objetiva reflete uma determinada realidade, por paradoxal que pareça. A realidade da perceção de fatos, é em si mesma, a realidade para quem percebe esses fatos. Assim, sugerimos que pode ser acrescentado valor a esta investigação, se ela mesmo for o ponto de partida para outras investigações, que tendo o mesmo objetivo, tratem as variáveis aqui utilizadas, do ponto de vista da perceção que os vários intervenientes da hotelaria Portuguesa têm delas.

BIBLIOGRAFIA

- Aktouf, O. (2002). GOVERNANÇA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO : UMA CRÍTICA A MICHAEL PORTER. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 43–53.
- Aktouf, O. (2005). The False Expectations of Michael Porter ' s Strategic Management Framework. *Revista Gestão E Planeamento*, (11), 75–94.
- Aldehayyat, J. S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 192–199. doi:10.1016/j.ijhm.2010.05.001
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454. doi:10.1108/14637150610678069
- Amran, M., Radzi, S. M., Aziz, A. R., & Supardi, A. (2003). MATCHING STRATEG Y WIT H STRUCTURE : TH E CAS E O F HOTEL INDUSTR Y I N MALAYSI A. *Universiti Teknologi Mara*, (July).
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psicological Testing*.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423. doi:10.1037//0033-2909.103.3.411
- Andrews, K. R. (1978). The Concept of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 56, 180(1). doi:0017-8012
- Andrews, K. R. (2011). 40 YEARS LATER : WHAT HAPPENED TO ANDREWS ' S. *Academy of Management Journal*, 1–7.
- Ansoff, H. I. (1991). CRITIQUE OF HENRY MINTZBERG ' S THE DESIGN SCHOOL : RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT, 12(October 1990), 449–461.
- António, N. S. (2003). *Estratégia Organizacional do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- António, N. S., Rosa, Á., Teixeira, A. F., Cândido, C. J. F., & Rodrigues, J. J. M. (2012). *Estratégia Organizacional Do mercado à ética*. Lisboa: Escolar Editora.
- António, N. S., Teixeira, A. F., & Rosa, Á. (2007). *O Doce Amanhecer da Ciência da Gestão*. Lisboa: Edições Pedago.
- Arndt, F. (2011). Assessing dynamic capabilities : Mintzberg ' s schools of thought, 42(1), 1–9.

- Bain, J. S. (1964). The Impact On Industrial Organization. *American Economic Review*, 54, 28. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8747090&site=bsi-live>
- Bambang Baroto, M., Bin Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120–133. doi:10.5539/ijbm.v7n20p120
- Banco de Portugal. (2013a).
- Banco de Portugal. (2013b). *Estatísticas da Balança de Pagamentos, Balança Corrente, Serviços, Viagens e Turismo*.
- Banco de Portugal. (2014).
- Bandalos, D. L. (1993). Factors Influencing Cross- Validation of Confirmatory Factor Analysis Models. *Multivariate Behavioral Research*, 3, 351–374.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879–894. doi:10.1016/j.indmarman.2007.05.015
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3806354>
- Benson, A. M., & Henderson, S. (2011). A strategic analysis of volunteer tourism organisations. *The Service Industries Journal*, 31(3), 405–424. doi:10.1080/02642060902822091
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Bolorian, M., & Faezeh, T. (2014). Evaluation Strategy Michael Porter ' s five forces model of the competitive environment on the dairy industry (Case Study : Amoll Haraz Dvshh dairy company). *American Journal of Engineering Research (AJER)*, 03(05), 80–85.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2007). *Contabilidade e Finanças Para Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Calori, R. (1998). Essai : Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, 281–306. doi:0170-8406/98
- Campbell-hunt, C. (2000). WHAT HAVE WE LEARNED ABOUT GENERIC COMPETITIVE STRATEGY ? A META-ANALYSIS. *Strategic Management Journal*, 21(July 1999), 127–154.

- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. (E. Sílabo, Ed.). Lisboa.
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, 16(3), 149–156. doi:10.1080/15475778.2011.596756
- Chareanpunsirikul, S., & Wood, R. C. (2002). Mintzberg, managers and methodology: some observations from a study of hotel general managers. *Tourism Management*, 23(5), 551–556. doi:10.1016/S0261-5177(02)00016-X
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993–1002. doi:10.1016/j.jbusres.2011.04.012
- Clements, A., Dale, G., & Drew, M. E. (2006). Australia 's Retail Superannuation Fund Industry : Structure , Conduct and Performance.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Vol. 2nd, p. 567). New York: Lawrence Erlbaum Associates. doi:10.1234/12345678
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. doi:10.2307/2393553
- Cole, A. H. (1959). *Business Enterprise in the Social Setting*. Harvard University Press.
- Confederação do Turismo Português. (2010). *O turismo na economia portuguesa* (pp. 6–9).
- Conner, Katheen, R. (1991). A Historical Comparison of Resource - Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organizations Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Crain, M. A., & V, C. P. A. A. B. (2010). Analysis of Business Valuation Services. *Journal of Accountancy*, (November), 36–41.
- Dağdeviren, M., & Yüksel, İ. (2010). A fuzzy analytic network process (ANP) model for measurement of the sectoral competition level (SCL). *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1005–1014. doi:10.1016/j.eswa.2009.05.074
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 434–449. doi:10.1007/s11747-011-0300-3

- Dias, Á. L., Freire, J. M., Nascimento, J. R., & Silva, P. L. da. (2007). *Estratégia Lusitana de Viriato às missões de paz, lições de batalhas Portuguesas aplicada à gestão empresarial*. Lisboa: Exame.
- Dionísio, P., Esperança, J. P., Rodrigues, J. V., & Rodrigues, M. J. (2000). *Strategor Política Globalda Empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 3–12.
- Duh, R., Hsu, A. W., & Huang, P. (2012). Total Quality Management & Business Excellence Determinants and performance effect of TQM practices : An integrated model approach. *Total Quality Management*, 23(6), 689–701. doi:10.1080/14783363.2012.669555
- Edelman, L. F., Brush, C. G., & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource–performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 359–383. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.004
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:10.2307/258557
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). THEORY BUILDING FROM CASES : OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. doi:10.2307/20159839
- Espírito Santo - Research Sectorial. (2013). *Turismo Evolução recente e perspetivas*.
- Ettrich, B. B. (2005). *The Principles of War: Are They Still Applicabe?* Naval Posgraduate School.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–60. doi:10.3758/BRM.41.4.1149
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–91. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17695343>
- Fernandes, A. (2007). Dimensão Integrativa do Planeamento Estratégico. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*.
- Fernandes, A. (2010). *Qompetitividade Qualidade ao Serviço da Estratégia Competitiva.pdf*. ISCTE - IUL.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. doi:10.2307/3151312

- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. loures: Lusociência.
- Freire, A. (1997). *Estratégia*. Lisboa: Verbo.
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899–933. doi:10.1016/S0048-7333(01)00152-4
SciVerse
- Furrer, O., Alexandre, M. T., & Sudharshan, D. (2007). The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance - financial performance tradeoffs. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2), 161–183. doi:10.1080/09652540701318906
- Furrer, O., Sudharshan, D., Thomas, H., & Alexandre, M. T. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15–40. doi:10.1108/17554250810909400
- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. (2013). *A Atividade Turística em Portugal* (pp. 45–58).
- Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marqués, D., & Narangajavana, Y. (2008). Improving the perceptions of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 359–380. doi:10.1016/j.annals.2007.08.002
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time. *Organization Science*, 18(3), 420–439. doi:10.1287/orsc.1070.0282
- Ghyczy, T. von, Oetinger, B. von, & Bassford, C. (2001). *Clausevitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist* (Vol. 38, p. 72). New York: John Wiley & Sons. doi:0095-55892
- Ginevičius, R., Krivka, A., & Šimkūnaite, J. (2010). The model of forming competitive strategy of an enterprise under the conditions of oligopolic market. *Journal of Business Economics and Management*, 11(3), 367–395. doi:10.3846/jbem.2010.18
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55–66. doi:10.1016/j.emj.2012.10.005
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Badin, B. J., & Anderson, R. E. (2005). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London: Pearson Prentice Hall.
- Harlow, L. L. (2006). Basic Multivariate Themes And Methods. *ICOTS*, 1–6.

- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2008). Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), 309–325. doi:10.1016/j.lrp.2008.02.011
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 13(3), 401–412.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário. Metodologias de Investigação em Educação* (p. 377).
- Ho, J. (2012). Strategic Innovation through Business Intelligence: Linking Competitive Forces to Profitability. *International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 2(4). doi:10.7763/IJEEEE.2012.V2.127
- Ho, J. C., & Lee, C. (2008). THE DNA OF INDUSTRIAL COMPETITORS Firms, like people, of strategic behavior. *Research Technology Management*, 17–20. doi:0895-6308/08
- Hodgkinson, I. R. (2012). Are generic strategies “fit for purpose” in a public service context? *Public Policy and Administration*, 28(1), 90–111. doi:10.1177/0952076712440301
- Hong, C., & Wang, L. (2008). The framework of competitive advantage based chance discovery. *2008 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3680–3684. doi:10.1109/ICSMC.2008.4811871
- Informa D&B Portugal*. (2013).
- Informa D&B Portugal*. (2014).
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas do Comércio 2011*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012a). *Estatísticas do Turismo 2011*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012b). *Estatísticas do Turismo 2011*. Lisboa.
- Jackson, D. L., Gillaspie, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6–23. doi:10.1037/a0014694
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). STRATEGY Integrating Strategy Planning and Operational Execution : A Six-Stage System. *Harvard Business School*, 10(3), 1–16. doi:#B08050
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publication Corp.
- Karnani, A. (1984). Generic Competitive Strategies an Analytical Approach. *Strategic Management Journal*, 5, 367–380.

- Keidel, R. W. (2013). Strategy made simple: Thinking in threes. *Business Horizons*, 56(1), 105–111. doi:10.1016/j.bushor.2012.09.007
- Kipley, D. (2009). A Tricotomic Examination of the Planning School Learning School , and Positioning School Relative to Achieving Optimal Financial Performance in Discontinuous Environmental Turbulence Levels. *Journal of Management Research*, 1(2), 1–16.
- Klein, J. (2001). A Critique of Competitive Advantage. In *Scientific Generics* (pp. 1–12).
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). RESEARCH NOTES AND COMMUNICATIONS ASSESSING GENERIC STRATEGIES : AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF TWO COMPETING TYPOLOGIES IN DISCRETE MANUFACTURING INDUSTRIES, 16(April 1994), 75–83.
- Kürschner, S., & Günther, T. (2012). Design parameters of the strategic planning process and organizational performance—a quantitative analysis of empirical research. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 62(1), 5–44. doi:10.1007/s11301-012-0081-x
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *The Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–96. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Lee, C. (2002). CHAPTER 2 SCP , NEIO and Beyond, (2000).
- Lin, L. (2012). The impact of service innovation on firm performance: evidence from the Chinese tourism sector †. *The Service Industries Journal*, (March 2013), 1–34. doi:10.1080/02642069.2011.638712
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 79–88.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–21. doi:10.1016/j.jenvman.2009.05.007
- Magretta, J. (2012a). Competitive Advantage The Value Chain and Your P&L. In *Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy* (pp. 1–30). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Magretta, J. (2012b). FAQs. In *Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy* (pp. 1–24). Boston: Harvard Business Review Press.
- Magretta, J. (2012c). *Michael Porter O Essencial Sobre a Estratégia*. V. N. Falcão: Centro Atlântico.

- Magretta, J. (2012d). The Five Forces Competing for Profits. In *Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy* (pp. 1–29). Boston: Harvard Business Review Press.
- Magretta, J. (2012e). Trade-offs. In *Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy* (pp. 1–22). Boston: Harvard Business Review Press.
- Magretta, J. (2012f). Why Being Unique Is Better Than Being the Best. In *Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy* (pp. 1–15). Boston: Harvard Business Review Press.
- Manoel, J., Carneiro, T., & Ferreira, J. (1997). Porter Revisitado : Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *RAC*, 1(1997), 7–30.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marques, M. P. (1996). *O Jogo Estratégico na Gestão*. Lisboa: Difel.
- Martin, D., & Isozaki, M. (2012). Hotel marketing strategies in turbulent times: Path analysis of strategic decisions. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2012.09.017
- Martinet, A.-C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487. doi:10.1016/j.techfore.2010.06.024
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29, 61–74. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1806955>
- Mason, E. S. (1949). The Current State of Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review*, (62), 1265–85.
- Mccarthy, D. (2001). View from the top : Henry Mintzberg on strategy and management. *Academy of Management Journal*, M(3).
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1999). The Persistence of Shocks to Profitability. *Review of Economics and Statistics*, 81(1), 143–153.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What Do We Know About Variance in Accounting Profitability ? *Management Science*, 48(7), 834–851. doi:10.1287/mnsc.48.7.834.2816
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2005). Comment on “Industry, corporate and business-segment effects and business performance: a non-parametric approach” by Ruefli and Wiggins. *Strategic Management Journal*, 26(9), 873–880. doi:10.1002/smj.480

- Miller, D. (1987). THE STRUCTURAL AND ENVIRONMENTAL. *Strategic Management Journal*, 8(June 1985), 55–76.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York (p. 416). The Free Press.
- Mintzberg, H., Bruce, A., & Lampel, B. (2009). *Strategy Safari*. London.
- Mintzberg, H., & Lampel, B. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 21–30.
- Misangyi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T., & Lepine, J. a. (2006). A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, 27(6), 571–590. doi:10.1002/smj.530
- Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies." *The Academy of Management Review*, 13(3), 390. doi:10.2307/258087
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2005). The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies : An Epistemological Analysis. *Journal of Management Studies*, 42(January).
- NP EN ISO 9000:2005. (2005). Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e vocabulário. *Instituto Português Da Qualidade*, 1–41.
- Ou, C.-W., Chou, S.-Y., & Chang, Y.-H. (2009). Using a strategy-aligned fuzzy competitive analysis approach for market segment evaluation and selection. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 527–541. doi:10.1016/j.eswa.2007.09.018
- Payne, G. T., Kennedy, K. H., & Davis, J. L. (2009). Competitive Dynamics among Service SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 421–442. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00277.x
- Penrose, E. (1996). The theory of the growth of the firm. *Long Range Planning*. doi:10.1016/S0024-6301(96)90295-2
- Perloff, M. J., Karp, S. L., & Golan, A. (2007). *Estimating Market Power and strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Pertusa-ortega, E. M. (2011). HYBRID COMPETITIVE STRATEGIES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, AND FIRM PERFORMANCE. *University of Alicante*, 1–8.
- Policonomics. (2012). Structure Conduct Performance Paradigm.
- Popper, K. R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Book (p. 513). London: Routledge Classics.

- Porter, M. E. (1976). Industry Structural Change. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Thechniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management 1 , 2. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Porter, M. E. (1983). Note on the Structural Analysis of Industries. *Harvard Business Review*, 1–19. doi:9-376-054
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. doi:10.1002/smj.4250121008
- Porter, M. E. (1996a). What Is Strategy ? *Harvard Business Review*, 1–20.
- Porter, M. E. (1996b). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. doi:10.1098/rsph.2008.0355
- Porter, M. E. (2001). Strategy and Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.
- Porter, M. E. (2008a). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publication Corp.
- Porter, M. E. (2008b). STRATEGY STRATEGY THE FIVE COMPETITIVE, (January), 78–94.
- Porter, M. E. (2008c). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93, 137. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18271320>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven Surprises for New CEO. *Harvard Business Review*, 82(10), 62–72.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, 28–36.
- Poundstone, W. (1992). *Prinoner's Dilema*. New York: Anchor Books.

- Quintella, R., & Cabral, S. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *RAP*, 41(6), 1165–1188.
- Raible, A. M. (2013). Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing. *University Of Twente*.
- Ronda-pupo, G. A., & Angel, L. (2012). DYNAMICS OF THE EVOLUTION OF THE STRATEGY CONCEPT 1962 – 2008 : A CO-WORD ANALYSIS. *Strategic Management Journal*, 33, 162–188. doi:10.1002/smj.948
- Rosa, Á., & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas de Gestão Estratégica*. Lisboa: Ad Litteram.
- Rubach, M. J., & Mcgee, J. M. (2004). “Stuck in the Middlle”: For Retailers, Perhaps Not Such Bad Place To Be, 1–24.
- SaeR. (2005). *As Condições Estruturais da Reinventando o Turismo em Portugal Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI - Volume I Os Fundamentos da Análise. O turismo e a Estratégia de Desenvolvimento Económico e Social (Vol. I)*.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica Conceitos Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalcacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm’s flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.002
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., & Serra, F. A. R. (2008). *Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva (Vol. 25, pp. 01–49)*.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Reserach*, 99(6), 323–337.
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385–417. doi:10.1177/014920639301900208
- Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397–404. doi:10.1002/smj.385
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934. doi:10.1002/smj.174

- Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252–262. doi:10.1016/j.tourman.2007.03.014
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273. doi:10.1177/1056492607306333
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648–657. doi:10.1016/j.ijhm.2010.11.010
- Tiku, S., & Pecht, M. (2010). Validation of reliability capability evaluation model using a quantitative assessment process. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(8), 938–952. doi:10.1108/02656711011075125
- Trochim, W. M. (2004). *Research Methods Knowledge Base*. Retrieved from www.socialresearchmethods.net
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522–546. doi:10.1080/10548400903163079
- Turismo de Portugal. (2009). *O Turismo na Economia Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal 2000-2009*.
- Turismo de Portugal. (2013a). *O Turismo em 2012*.
- Turismo de Portugal. (2013b). *Taxas de Ocupação Cama Nut II - 2000 - 2012*.
- Turismo de Portugal. (2013c).
- Turismo de Portugal. (2014).
- Welch, J. (2006). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. a. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838. doi:10.1177/0011000006288127
- WTO - World Tourism Organization. (2012). *World Tourism Barometer Volume 10*.
- WTO - World Tourism Organization. (2013). *World Tourism Barometer Volume 11*.
- WTTC - World Travel and Tourism Council. (2010). world travel and tourism council.
- Yamin, S., Gunasekaran, a., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507–518. doi:10.1016/S0166-4972(99)00024-3

Zhang, Y.-C., & Cheng, L.-H. (2007). *Empirical Research Based on Structural Equation Model for Competitiveness Evaluation of Listed Corporations* (pp. 903–909).
doi:10.1109/ICMSE.2007.4421961

Anexos

Tabelas resumo do CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

Tabela 72 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória

Item	Fator											
	1 – Ameaça de Entrada de				2 – Capacidade Negocial de				Comunalidade			
	Concorrentes e de Substitutos				Clientes e Fornecedores (CNCF)							
	(AECS)											
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	0,948	0,955	0,946	0,969	-0,025	0,057	0,117	0,088	0,899	0,916	0,909	0,946
Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	0,921	0,930	0,928	0,946	0,001	0,075	0,105	0,071	0,848	0,870	0,872	0,900
Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)	0,911	0,921	0,917	0,930	-0,004	0,062	0,032	0,054	0,831	0,852	0,841	0,867
Número de Unidades de Marca (NUM)	0,238	0,253	0,325	0,151	0,649	0,619	0,638	0,706	0,478	0,448	0,513	0,521
Quota de Mercado em Valor (QMv)	-0,042	0,058	0,072	0,073	0,860	0,774	0,817	0,824	0,741	0,602	0,672	0,684
Gasto Médio por Trabalhador (GMT)	-0,203	-0,114	-0,075	-0,037	0,691	0,741	0,693	0,618	0,518	0,563	0,485	0,383
Eigenvalue	2,678	2,777	2,871	2,823	1,636	1,473	1,422	1,478				
Variância Explicada	44,64%	46,29%	47,86%	47,06%	27,27%	24,55%	23,70%	24,64%				

Tabela 73 - Resumo da Análise Fatorial Confirmatória

		Ano - 2009				Ano - 2010			
		λ_{ij}	FC	VEM	VD	λ_{ij}	FC	VEM	VD
AECS	Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	-0,96			$r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)} = 0,0196$	0,96			$r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)} = 0,01$
	Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	-0,87	0,96	0,9		0,90	0,96	0,9	
	Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)	-0,86				0,86			
CNCF	Quota de Mercado em Valor (QMv)	0,88				0,46			
	Gasto Médio por Trabalhador (GMT)	$\nearrow$ 0,73	0,80	0,6	$\nearrow$ 0,99	0,90	0,8		
	Número de Unidades de Marca (NUM)	0,33			0,99				
X2/df		1,79	Ajustam ^o muito bom			1,369	Ajustam ^o bom		
CFI		0,983	Ajustam ^o muito bom			0,995	Ajustam ^o muito bom		
RMSEA		0,085	Ajustam ^o bom			0,049	Ajustam ^o muito bom		
ECVI		0,511	Sem Comparação com o modelo original			0,318	Quanto < que 0,321 melhor		
MECVI		0,540	Sem Comparação com o modelo original			0,330	Quanto < que 0,332 melhor		
		Ano - 2011				Ano - 2012			
		λ_{ij}	FC	VEM	VD	λ_{ij}	FC	VEM	VD
AECS	Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	-0,96			$r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)} = 0,03$	0,99			$r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)} = 0,05$
	Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	-0,90	0,96	0,89		0,92	0,97	0,92	
	Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)	-0,84				0,87			
CNCF	Quota de Mercado em Valor (QMv)	0,80				0,62			
	Gasto Médio por Trabalhador (GMT)	$\nearrow$ 0,63	0,80	0,60	$\nearrow$ 0,44	0,70	0,45		
	Número de Unidades de Marca (NUM)	0,51			0,67				
X2/df		0,731	Ajustam ^o muito bom vs. 1,112 (bom)			0,249	Ajustam ^o muito bom vs. 0,323 (muito bom)		
CFI		1,000	Ajustam ^o perfeito vs.0,998 (muito bom)			1,000	Ajustam ^o perfeito vs.1,000 (perfeito)		
RMSEA		0,000	Ajustam ^o muito bom vs. 0,029 (muito bom)			0,000	Ajustam ^o muito bom vs. 0,000 (muito bom)		
ECVI		0,342	Quanto < que 0,323 melhor			0,345	Quanto < que 0,338 melhor		
MECVI		0,359	Quanto < que 0,337 melhor			0,365	Quanto < que 0,357 melhor		

Tabela 74 - Resumo do teste t-Student

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional das Vendas - ROV	KS (90)grupo MT = (0,073) p = 0,200	KS (75)grupo MT = (0,150) p = 0,000	KS (82)grupo MT = (0,099) p = 0,047	KS (78)grupo MT = (0,130) p = 0,002
	KS (75)grupo EG = (0,071) p = 0,200	KS (78)grupo EG = (0,065) p = 0,200	KS (68)grupo EG = (0,120) p = 0,017	KS (79)grupo EG = (0,149) p = 0,000
	Teste de Levene (p-value = 0,138) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,088) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,180) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,008) Variâncias iguais não assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000
	M _(MT) = -0,00999 M _(EG) = 0,06048 d = 0,58 π = 0,956	M _(MT) = -0,03210 M _(EG) = 0,07674 d = 1,07 π = 1,000	M _(MT) = -0,02758 M _(EG) = 0,06730 d = 0,88 π = 1,000	M _(MT) = -0,05222 M _(EG) = 0,06760 d = 0,86 π = 1,000

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Líquida das Vendas - RLV	KS (44)grupo MT = (0,088) p = 0,200	KS (67)grupo MT = (0,082) p = 0,200	KS (67)grupo MT = (0,131) p = 0,006	KS (53)grupo MT = (0,159) p = 0,002
	KS (47)grupo EG = (0,109) p = 0,200	KS (78)grupo EG = (0,101) p = 0,048	KS (73)grupo EG = (0,093) p = 0,196	KS (72)grupo EG = (0,141) p = 0,001
	Teste de Levene (p-value = 0,946) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,538) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,147) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,971) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000
	M _(MT) = -0,6843 M _(EG) = 0,01500 d = 0,77 π = 0,954	M _(MT) = -1,0021 M _(EG) = 0,01161 d = 0,91 π = 1,000	M _(MT) = -0,08038 M _(EG) = 0,00532 d = 0,65 π = 0,966	M _(MT) = -0,13291 M _(EG) = 0,01321 d = 1,10 π = 1,000

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional do Ativo - ROA	KS (94) _{grupo MT} = (0,078) p = 0,190	KS (89) _{grupo MT} = (0,092) p = 0,058	KS (89) _{grupo MT} = (0,072) p = 0,200	KS (91) _{grupo MT} = (0,082) p = 0,179
	KS (64) _{grupo EG} = (0,070) p = 0,200	KS (81) _{grupo EG} = (0,112) p = 0,086	KS (71) _{grupo EG} = (0,126) p = 0,007	KS (76) _{grupo EG} = (0,136) p = 0,007
	Teste de Levene (p-value = 0,235) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,089) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,124) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000	Teste de Levene (p-value = 0,508) Variâncias iguais assumidas Sig. (2 extremidades) = 0,000
	M _(MT) = -0,01916 M _(EG) = 0,00764 d = 0,70 π = 0,991	M _(MT) = -0,00713 M _(EG) = 0,01461 d = 0,66 π = 0,956	M _(MT) = -0,01189 M _(EG) = 0,01369 d = 0,73 π = 0,995	M _(MT) = -0,01889 M _(EG) = 0,01180 d = 0,76 π = 0,998

Tabela 75 - Resumo do teste ANOVA (one-way)

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional das Vendas - ROV	KS (29) _{grupo VCC} = (0,129) p = 0,200	KS (38) _{grupo VCC} = (0,124) p = 0,146	KS (35) _{grupo VCC} = (0,134) p = 0,117	KS (43) _{grupo VCC} = (0,165) p = 0,005
	KS (46) _{grupo VCD} = (0,147) p = 0,014	KS (40) _{grupo VCD} = (0,118) p = 0,167	KS (33) _{grupo VCD} = (0,136) p = 0,123	KS (36) _{grupo VCD} = (0,113) p = 0,200
	KS (90) _{grupo MT} = (0,073) p = 0,200	KS (75) _{grupo MT} = (0,150) p = 0,000	KS (82) _{grupo MT} = (0,099) p = 0,047	KS (78) _{grupo MT} = (0,130) p = 0,002
	Teste de Levene (p-value = 0,010)	Teste de Levene (p-value = 0,004)	Teste de Levene (p-value = 0,000)	Teste de Levene (p-value = 0,001)
	M _(VCC) = 0,18514 M _(VCD) = -0,01811 M _(MT) = -0,00999 M _(VCC) - M _(VCD) = 0,203 (P _{UD} = 0,000) M _(VCC) - M _(MT) = 0,195 (P _{UD} = 0,000) M _(VCD) - M _(MT) = -0,008 (P _{UD} = 0,000) f = 0,74 η ² _i = 0,356 π = 1,000	M _(VCC) = 0,16795 M _(VCD) = -0,00991 M _(MT) = -0,3210 M _(VCC) - M _(VCD) = 0,178 (P _{UD} = 0,000) M _(VCC) - M _(MT) = 0,200 (P _{UD} = 0,000) M _(VCD) - M _(MT) = 0,022 (P _{UD} = 0,189) f = 1,06 η ² _i = 0,528 π = 1,000	M _(VCC) = 0,15810 M _(VCD) = -0,02900 M _(MT) = -0,02758 M _(VCC) - M _(VCD) = 0,184 (P _{UD} = 0,000) M _(VCC) - M _(MT) = 0,186 (P _{UD} = 0,000) M _(VCD) - M _(MT) = -0,001 (P _{UD} = 0,499) f = 0,91 η ² _i = 0,454 π = 1,000	M _(VCC) = 0,18223 M _(VCD) = -0,06932 M _(MT) = -0,05222 M _(VCC) - M _(VCD) = 0,252 (P _{UD} = 0,000) M _(VCC) - M _(MT) = 0,234 (P _{UD} = 0,000) M _(VCD) - M _(MT) = -0,017 (P _{UD} = 0,383) f = 1,000 η ² _i = 0,501 π = 1,000

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Líquida das Vendas - RL V	KS (27) _{grupo VCC} = (0,196) p = 0,009	KS (37) _{grupo VCC} = (0,162) p = 0,016	KS (41) _{grupo VCC} = (0,113) p = 0,200	KS (39) _{grupo VCC} = (0,140) p = 0,051
	KS (20) _{grupo VCD} = (0,230) p = 0,007	KS (41) _{grupo VCD} = (0,110) p = 0,200	KS (32) _{grupo VCD} = (0,093) p = 0,200	KS (33) _{grupo VCD} = (0,089) p = 0,200
	KS (44) _{grupo MT} = (0,088) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,082) p = 0,200	KS (67) _{grupo MT} = (0,131) p = 0,006	KS (53) _{grupo MT} = (0,159) p = 0,002
	Teste de Levene N/A	Teste de Levene (p-value = 0,053)	Teste de Levene (p-value = 0,019)	Teste de Levene (p-value = 0,000)
	Posição da Média (VCC) = 69,17 Posição da Média (VCD) = 38,68 Posição da Média (MT) = 35,11	M (VCC) = 0,09804 M (VCD) = -0,06638 M (MT) = -0,10021 M (VCC) – M (VCD) = 0,164 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,198 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,034 (P _{UD} = 0,150) f = 0,77 η^2_i = 0,428 π = 1,000	M (VCC) = 0,10314 M (VCD) = -0,12003 M (MT) = -0,08038 M (VCC) – M (VCD) = 0,223 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,184 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = -0,040 (P _{UD} = 0,112) f = 0,87 η^2_i = 0,428 π = 1,000	M (VCC) = 0,11157 M (VCD) = -0,10303 M (MT) = -0,13291 M (VCC) – M (VCD) = 0,215 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,244 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,030 (P _{UD} = 0,232) f = 1,04 η^2_i = 0,521 π = 1,000

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional do Ativo - ROA	KS (24) _{grupo VCC} = (0,077) p = 0,200	KS (39) _{grupo VCC} = (0,079) p = 0,200	KS (35) _{grupo VCC} = (0,166) p = 0,016	KS (30) _{grupo VCC} = (0,145) p = 0,107
	KS (40) _{grupo VCD} = (0,082) p = 0,200	KS (42) _{grupo VCD} = (0,104) p = 0,200	KS (36) _{grupo VCD} = (0,098) p = 0,200	KS (46) _{grupo VCD} = (0,115) p = 0,161
	KS (94) _{grupo MT} = (0,078) p = 0,199	KS (89) _{grupo MT} = (0,092) p = 0,058	KS (89) _{grupo MT} = (0,072) p = 0,200	KS (91) _{grupo MT} = (0,820) p = 0,179
	Teste de Levene (p-value = 0,022)	Teste de Levene (p-value = 0,005)	Teste de Levene (p-value = 0,001)	Teste de Levene (p-value = 0,005)
	M (VCC) = 0,04246 M (VCD) = -0,01325 M (MT) = -0,01916 M (VCC) – M (VCD) = 0,0557 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,062 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,006 (P _{UD} = 0,327) f = 0,64 η^2_i = 0,291 π = 1,000	M (VCC) = 0,03785 M (VCD) = -0,00697 M (MT) = -0,00713 M (VCC) – M (VCD) = 0,045 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,045 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,0002 (P _{UD} = 0,500) f = 0,65 η^2_i = 0,299 π = 1,000	M (VCC) = 0,03677 M (VCD) = -0,00875 M (MT) = -0,01189 M (VCC) – M (VCD) = 0,046 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,049 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,003 (P _{UD} = 0,455) f = 0,63 η^2_i = 0,282 π = 1,000	M (VCC) = 0,04536 M (VCD) = -0,01008 M (MT) = -0,01889 M (VCC) – M (VCD) = 0,055 (P _{UD} = 0,000) M (VCC) – M (MT) = 0,064 (P _{UD} = 0,000) M (VCD) – M (MT) = 0,009 (P _{UD} = 0,204) f = 0,67 η^2_i = 0,307 π = 1,000

Figuras e tabelas do 1º objetivo de investigação Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012

Figuras e tabelas para todas as análises Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012

Figura 20 – Programa em Visual Basic - gerador de números aleatórios sem reposição

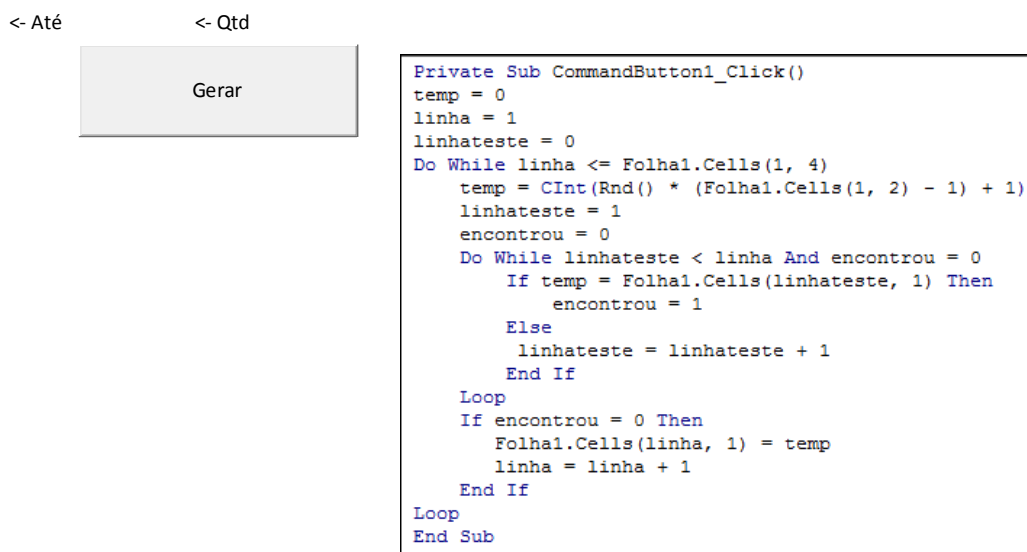


Tabela 76 - GFI e RMSR da AFE

	2009	2010	2011	2012
a	-0,043	-0,022	-0,019	-0,012
b	-0,088	-0,079	-0,084	-0,084
c	-0,097	-0,051	-0,06	-0,015
d	-0,165	-0,205	-0,145	-0,181
e	-0,167	-0,244	-0,252	-0,215

Cálculo de GFI

Soma =	-0,56	-0,601	-0,56	-0,507
Soma ² =	0,3136	0,3612	0,3136	0,25705
GFI=1-0,5xSoma ² =	0,8432	0,8194	0,8432	0,87148

Cálculo de RMSR

Numerador=	$a^2+b^2+c^2+d^2+e^2$	=	0,07412	0,11089	0,09555	0,08641
Denominador=	$p(p-1)/2=$		15	15	15	15
(Numerador/Denominador) ^(1/2)	=		0,07029	0,08598	0,07981	0,0759

Tabela 77 - Valores de KMO para a AFE

Valor de KMO	Recomendação para a AFE
]0,9 ; 1,0]	Excelente
]0,8 ; 0,9]	Boa
]0,7 ; 0,8]	Média
]0,6 ; 0,7]	Medíocre
]0,5 ; 0,6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Elaborado a partir de (Marôco, 2011)

Figuras e tabelas Análise Fatorial Exploratória – Ano 2009

Tabela 78 - Matriz de correlações - Ano 2009

		Matriz de correlações					
Correlação		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)
		1,000	,829	,829	,147	-,052	-,160
		,829	1,000	,751	,173	-,036	-,148
		,829	,751	1,000	,117	-,036	-,104
		,147	,173	,117	1,000	,383	,112
		-,052	-,036	-,036	,383	1,000	,435

	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	-,160	-,148	-,104	,112	,435	1,000
Sig. (1 extremidade)	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)		,000	,000	,063	,295	,049
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	,000		,000	,036	,357	,063
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	,000	,000		,113	,353	,141
	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	,063	,036	,113		,000	,124
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	,295	,357	,353	,000		,000
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	,049	,063	,141	,124	,000	

Tabela 79 - Matrizes anti-imagem - Ano de 2009

Matrizes anti-imagem							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)
Covariância anti-imagem	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	,212	-,137	-,141	-,016	,006	,032
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	-,137	,296	-,061	-,048	,003	,022
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	-,141	-,061	,298	,016	,002	-,029

	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	-,016	-,048	,016	,816	-,283	,028
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	,006	,003	,002	-,283	,695	-,307
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	,032	,022	-,029	,028	-,307	,787
Correlação anti-imagem	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	,696 ^a	-,547	-,563	-,037	,014	,078
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	-,547	,787 ^a	-,206	-,097	,007	,045
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	-,563	-,206	,779 ^a	,033	,004	-,059
	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	-,037	-,097	,033	,593 ^a	-,375	,035
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	,014	,007	,004	-,375	,522 ^a	-,415
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	,078	,045	-,059	,035	-,415	,584 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 80 - Variância total explicada - Ano de 2009

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,678	44,635	44,635	2,678	44,635	44,635	2,676	44,596	44,596
2	1,636	27,269	71,905	1,636	27,269	71,905	1,639	27,308	71,905
3	,826	13,767	85,672						
4	,472	7,860	93,532						
5	,245	4,083	97,615						
6	,143	2,385	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 21 - Scree plot - Ano de 2009

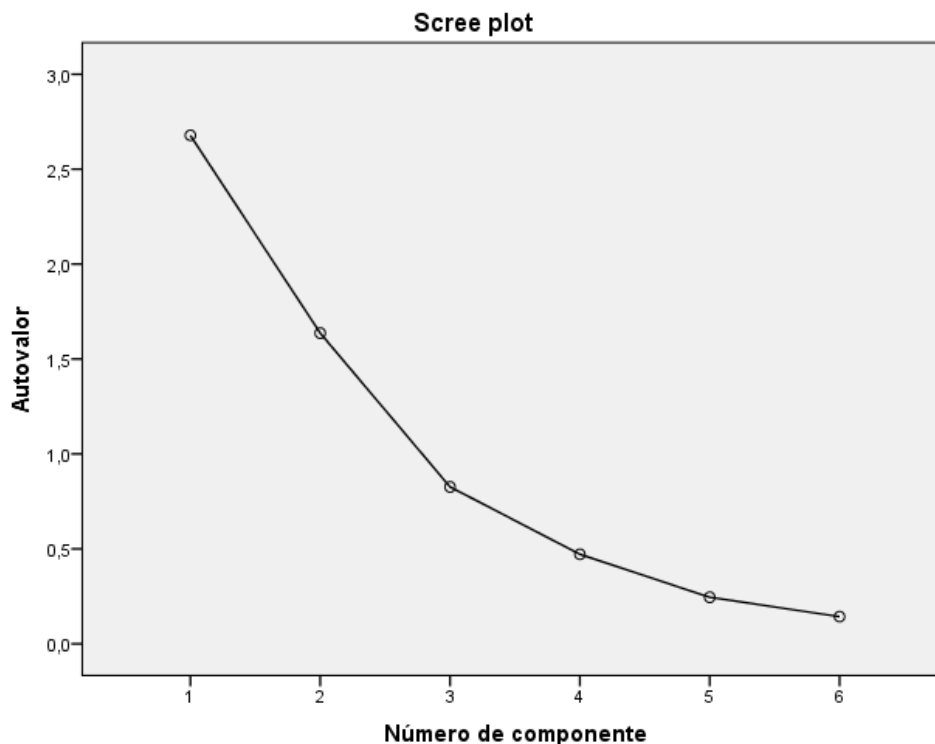


Tabela 81 - Correlações reproduzidas - Ano 2009

Correlações reproduzidas							
	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	
Correlação reproduzida							
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)		,899 ^a	,872	,864	,209	-,061	-,210
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	,872		,848 ^a	,839	,219	-,038	-,186
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	,864	,839		,831 ^a	,214	-,042	-,188

	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	,209	,219	,214	,478 ^a	,548	,400
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	-,061	-,038	-,042	,548	,741 ^a	,603
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	-,210	-,186	-,188	,400	,603	,518 ^a
Resíduo ^b	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2009 (ROV_09)		-,043	-,034	-,062	,009	,050
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009 (RLV_09)	-,043		-,088	-,047	,002	,039
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2009 (ROA_09)	-,034	-,088		-,097	,005	,084
	Número de Unidades de Marca - Ano 2009 (NUM_09)	-,062	-,047	-,097		-,165	-,289
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2009 (QMv_09)	,009	,002	,005	-,165		-,167
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2009 (GMT_09)	,050	,039	,084	-,289	-,167	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Comunalidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 7 (46,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2009

Tabela 82 - Outliers na AFC - Ano 2009

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
38	56,218	,000	,000
101	29,915	,000	,000
58	27,951	,000	,000
19	26,745	,000	,000
48	24,045	,001	,000
73	20,055	,003	,000
...	...	...	...

Tabela 83 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2009

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
QMv_09	,000	,011	1,941	8,042	3,243	6,719
GMT_09	7118,723	30955,885	,683	2,830	,640	1,327
NUM_09	1,000	11,000	3,193	13,231	9,482	19,644
ROV_09	-,250	,323	-,085	-,351	-,224	-,463
RLV_09	-,291	,222	-,255	-1,055	-,524	-1,086
ROA_09	-,095	,083	-,328	-1,359	-,043	-,089
Multivariate					13,426	6,953

Tabela 84 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2009

Ano 2009

Fiabilidade Compósita (FC) valor de referência > = 0,7

FC (AECS)	ROV_09	RLV_09	ROA_09	FC (CNCF)	QMv_09	GMT_09	NUM_09
	-0,96	-0,87	-0,86		0,88	0,73	0,33
Numerador	7,2361			Numerador	3,755844		
Denominador(a)	7,2361			Denominador(a)	3,755844		
Denominador(b)	0,31			Denominador(b)	1,062		
Denominador	7,5461			Denominador	4,817844		
FC (AECS)	0,96			FC (CNCF)	0,8		

Variância Extraída Média (VEM) valor de referência > = 0,5

VEM (AECS)		VEM (CNCF)	
Numerador	2,417684	Numerador	1,415186
Denominador(a)	2,417684	Denominador(a)	1,415186
Denominador(b)	0,31	Denominador(b)	1,062
Denominador	2,727684	Denominador	2,477186
VEM (AECS)	0.9	VEM (CNCF)	0.6

$$r_{(AECS)(CNCF)} = 0,14$$

$$r^2_{(AECS)(CNCF)} = 0,0196$$

$$\text{Valor de referência } r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)}$$

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2010

Tabela 85 - Matriz de correlações - Ano 2010

Matriz de correlações							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)
Correlação	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	1,000	,871	,833	,246	,081	-,021
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	,871	1,000	,782	,199	,117	,009
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,833	,782	1,000	,220	,116	-,033
	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	,246	,199	,220	1,000	,289	,198
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,081	,117	,116	,289	1,000	,323
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	-,021	,009	-,033	,198	,323	1,000
Sig. (1 extremidade)	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)		,000	,000	,001	,155	,396
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	,000		,000	,006	,070	,456
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,000	,000		,003	,071	,340
	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	,001	,006	,003		,000	,006

Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,155	,070	,071	,000		,000
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	,396	,456	,340	,006	,000	

Tabela 86 - Matrizes anti-imagem - Ano 2010

Matrizes anti-imagem						
	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)
Covariância anti-imagem						
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,178	-,129	-,111	-,055	,037	,010
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	-,129	,229	-,053	,030	-,033	-,021
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	-,111	-,053	,290	-,013	-,039	,035
Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	-,055	,030	-,013	,848	-,192	-,116
Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,037	-,033	-,039	-,192	,829	-,242
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	,010	-,021	,035	-,116	-,242	,873
Correlação anti-imagem						
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,692 ^a	-,639	-,489	-,141	,097	,026
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	-,639	,754 ^a	-,205	,068	-,076	-,047

Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	-,489	-,205	,824 ^a	-,025	-,080	,069
Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	-,141	,068	-,025	,739 ^a	-,229	-,134
Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,097	-,076	-,080	-,229	,589 ^a	-,284
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	,026	-,047	,069	-,134	-,284	,577 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 87 - Variância total explicada - Ano 2010

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,777	46,288	46,288	2,777	46,288	46,288	2,705	45,084	45,084
2	1,473	24,546	70,834	1,473	24,546	70,834	1,545	25,750	70,834
3	,758	12,629	83,463						
4	,655	10,910	94,373						
5	,221	3,681	98,054						
6	,117	1,946	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 22 - Scree plot - Ano 2010

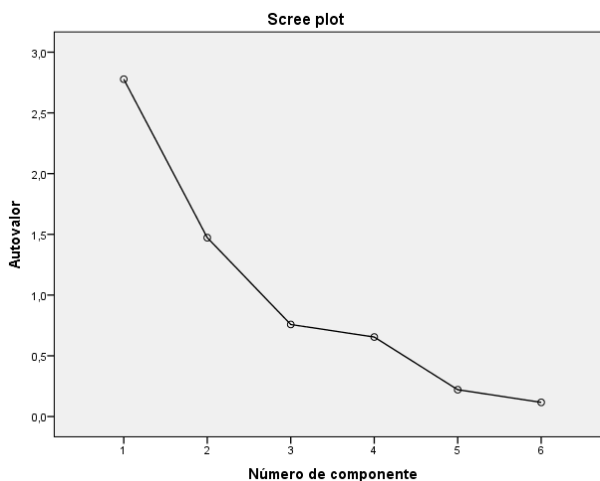


Tabela 88 - Correlações reproduzidas - Ano 2010

Correlações reproduzidas							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)
Correlação reproduzida	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)	,916 ^a	,892	,883	,277	,099	-,066
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	,892	,870 ^a	,861	,282	,112	-,050
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	,883	,861	,852 ^a	,271	,101	-,059
	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	,277	,282	,271	,448 ^a	,494	,430
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	,099	,112	,101	,494	,602 ^a	,567
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2010 (GMT_10)	-,066	-,050	-,059	,430	,567	,563 ^a
Resíduo ^b	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2010 (ROV_10)		-,022	-,050	-,031	-,019	,046
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2010 (RLV_10)	-,022		-,079	-,083	,005	,059
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2010 (ROA_10)	-,050	-,079		-,051	,015	,027
	Número de Unidades de Marca - Ano 2010 (NUM_10)	-,031	-,083	-,051		-,205	-,232
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2010 (QMv_10)	-,019	,005	,015	-,205		-,244

Gasto Médio por	,046	,059	,027	-,232	-,244
Trabalhador - Ano 2010					
(GMT_10)					

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Comunalidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 8 (53,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2010

Tabela 89 - Outliers na AFC - Ano 2010

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
15	104,989	,000	,000
45	31,975	,000	,000
115	25,390	,000	,000
23	24,237	,000	,000
...	...	...	...

Tabela 90 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2010

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
QMv_10	,000	,017	2,725	13,937	7,939	20,306
GMT_10	5669,306	25364,216	,204	1,045	-,379	-,969
NUM_10	1,000	21,000	3,474	17,770	11,888	30,405
ROV_10	-,262	,310	-,036	-,184	-,235	-,601
RLV_10	-,353	,216	-,497	-2,541	-,215	-,549
ROA_10	-,084	,080	-,110	-,565	,052	,133
Multivariate					28,788	18,408

Tabela 91 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2010

Ano 2010

Fiabilidade Compósita (FC)				valor de referência $\geq 0,7$				
FC (AECS)	ROV_10	RLV_10	ROA_10	FC (CNCF)	QMv_10	GMT_10	NUM_10	
		0,96	0,90	0,86		0,46	0,99	0,99
Numerador	7,409284			Numerador	5,9536			
Denominador(a)	7,409284			Denominador(a)	5,9536			
Denominador(b)	0,278			Denominador(b)	0,56			
Denominador	7,687284			Denominador	6,5136			
FC (AECS)	0,96			FC (CNCF)	0,9			
Variância Extraída Média (VEM)				valor de referência $\geq 0,5$				
VEM (AECS)				VEM (CNCF)				
Numerador	2,475044			Numerador	2,1718			
Denominador(a)	2,475044			Denominador(a)	2,1718			
Denominador(b)	0,278			Denominador(b)	0,56			
Denominador	2,753044			Denominador	2,7318			
VEM (AECS)	0,9			VEM (CNCF)	0,80			
$r_{(AECS)(CNCF)} =$	0,1							
$r^2_{(AECS)(CNCF)} =$	0,01			Valor de referência $r^2_{(AECS)(CNCF)} < VEM_{(AECS)} \text{ e } < VEM_{(CNCF)}$				

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2011

Tabela 92 - Matriz de correlações - Ano 2011

Matriz de correlações							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)
Correlação	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	1,000	,871	,823	,331	,139	,076
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	,871	1,000	,770	,299	,168	,036
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,823	,770	1,000	,259	,107	,005
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	,331	,299	,259	1,000	,400	,162
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,139	,168	,107	,400	1,000	,309
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	,076	,036	,005	,162	,309	1,000
Sig. (1 extremidade)	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)		,000	,000	,000	,045	,177
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	,000		,000	,000	,020	,331
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,000	,000		,001	,097	,477
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	,000	,000	,001		,000	,024
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,045	,020	,097	,000		,000

Gasto Médio por	,177	,331	,477	,024	,000
Trabalhador - Ano 2011					
(GMT_11)					

Tabela 93 - Matrizes anti-imagem - Ano 2011

Matrizes anti-imagem							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)
Covariância anti-imagem	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,177	-,130	-,114	-,056	,032	-,049
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	-,130	,229	-,050	,003	-,047	,035
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	-,114	-,050	,309	,008	-,001	,045
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	-,056	,003	,008	,761	-,271	-,026
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,032	-,047	-,001	-,271	,768	-,229
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	-,049	,035	,045	-,026	-,229	,888
Correlação anti-imagem	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,691 ^a	-,647	-,486	-,152	,087	-,123
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	-,647	,757 ^a	-,187	,008	-,113	,077
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	-,486	-,187	,829 ^a	,017	-,002	,086
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	-,152	,008	,017	,751 ^a	-,354	-,032

Quota de Mercado em	,087	-,113	-,002	-,354	,586 ^a	-,277
Valor - Ano 2011						
(QMv_11)						
Gasto Médio por	-,123	,077	,086	-,032	-,277	,548 ^a
Trabalhador - Ano 2011						
(GMT_11)						

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 94 - Variância total explicada - Ano 2011

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,871	47,855	47,855	2,871	47,855	47,855	2,713	45,215	45,215
2	1,422	23,700	71,554	1,422	23,700	71,554	1,580	26,339	71,554
3	,801	13,348	84,902						
4	,556	9,266	94,169						
5	,234	3,895	98,064						
6	,116	1,936	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 23 - Scree plot - Ano 2011

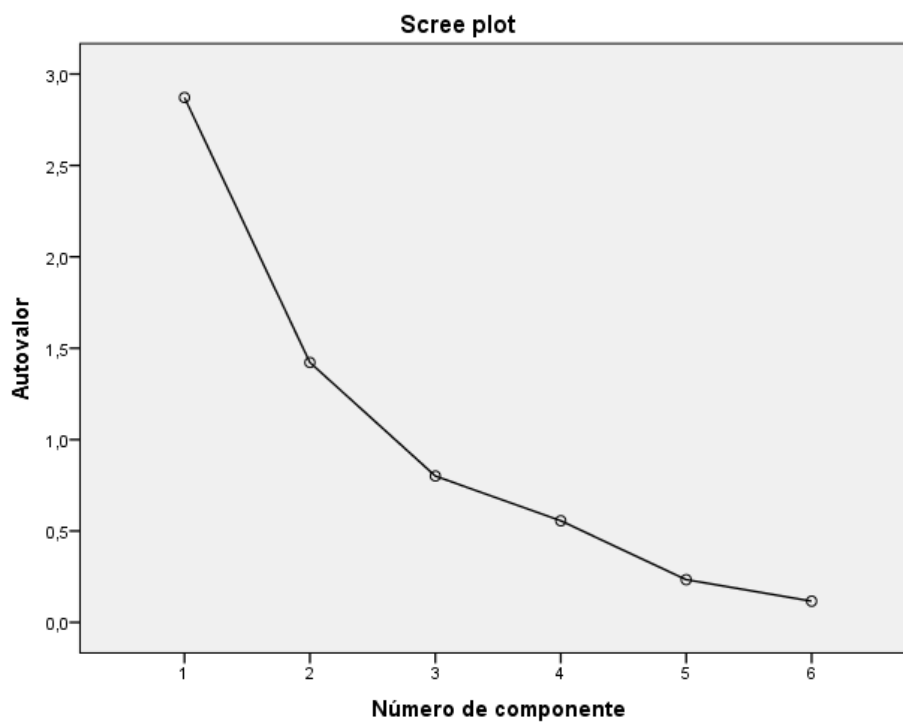


Tabela 95 - Correlações reproduzidas - Ano 2011

Correlações reproduzidas							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)
Correlação reproduzida	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)	,909 ^a	,890	,871	,382	,164	,010
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	,890	,872 ^a	,854	,368	,152	,003
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	,871	,854	,841 ^a	,318	,092	-,046
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	,382	,368	,318	,513 ^a	,545	,418
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2011 (QMv_11)	,164	,152	,092	,545	,672 ^a	,560
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2011 (GMT_11)	,010	,003	-,046	,418	,560	,485 ^a
Resíduo ^b	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2011 (ROV_11)		-,019	-,049	-,051	-,025	,066
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2011 (RLV_11)	-,019		-,084	-,069	,016	,033
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2011 (ROA_11)	-,049	-,084		-,060	,015	,051
	Número de Unidades de Marca - Ano 2011 (NUM_11)	-,051	-,069	-,060		-,145	-,256

Quota de Mercado em	-,025	,016	,015	-,145	-,252
Valor - Ano 2011					
(QMv_11)					
Gasto Médio por	,066	,033	,051	-,256	-,252
Trabalhador - Ano 2011					
(GMT_11)					

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Comunalidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 9 (60,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2011

Tabela 96 - Outliers na AFC - Ano 2011

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
128	88,726	,000	,000
144	30,268	,000	,000
148	25,974	,000	,000
149	24,587	,000	,000
145	24,342	,000	,000
146	24,109	,000	,000
141	22,278	,001	,000
147	21,855	,001	,000
8	16,985	,009	,000
70	16,187	,013	,000
111	15,890	,014	,000
136	14,231	,027	,001
47	14,229	,027	,000
115	13,840	,031	,000
44	12,806	,046	,004
93	12,288	,056	,009
...	...	...	...

Tabela 97 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2011

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
QMv_11	,000	,013	2,595	12,215	7,139	16,805
GMT_11	6502,591	24569,761	,205	,967	-,296	-,697
NUM_11	1,000	5,000	3,009	14,167	8,991	21,166
ROV_11	-,260	,280	-,319	-1,502	-,064	-,152
RLV_11	-,283	,234	-,454	-2,136	-,336	-,792
ROA_11	-,069	,080	-,229	-1,079	-,002	-,004
Multivariate					28,277	16,641

Tabela 98 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2011

Ano 2011

Fiabilidade Compósita (FC)				valor de referência >= 0,7			
FC (AECS)	ROV_11	RLV_11	ROA_11	FC (CNCf)	QMv_11	GMT_11	NUM_11
	-0,96	-0,90	-0,84		0,8	0,63	0,51
Numerador	7,306209			Numerador	3,7636		
Denominador(a)	7,306209			Denominador(a)	3,7636		
Denominador(b)	0,30			Denominador(b)	1,06		
Denominador	7,603209			Denominador	4,8236		
FC (AECS)	0,96			FC (CNCf)	0,8		

Variância Extraída Média (VEM)				valor de referência >= 0,5			
VEM (AECS)				VEM (CNCf)			
Numerador	2,442609			Numerador	1,297		
Denominador(a)	2,442609			Denominador(a)	1,297		
Denominador(b)	0,297			Denominador(b)	1,06		
Denominador	2,739609			Denominador	2,357		
VEM (AECS)	0,89			VEM (CNCf)	0,6		

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Exploratória – Ano 2012

Tabela 99 - Matriz de correlações - Ano 2012

Matriz de correlações							
		Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)
Correlação	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	1,000	,911	,865	,188	,141	,041
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	,911	1,000	,800	,154	,144	,030
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,865	,800	1,000	,163	,095	,044
	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	,188	,154	,163	1,000	,412	,133
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	,141	,144	,095	,412	1,000	,292
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	,041	,030	,044	,133	,292	1,000
Sig. (1 extremidade)	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)		,000	,000	,017	,057	,325
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	,000		,000	,042	,054	,369
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,000	,000		,034	,145	,313
	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	,017	,042	,034		,000	,069

Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	,057	,054	,145	,000		,000
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	,325	,369	,313	,069	,000	

Tabela 100 - Matrizes anti-imagem - Ano 2012

Matrizes anti-imagem						
	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)
Covariância anti-imagem						
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,117	-,102	-,094	-,025	-,005	,000
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	-,102	,168	-,013	,023	-,024	,012
Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	-,094	-,013	,250	-,013	,031	-,017
Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	-,025	,023	-,013	,809	-,300	-,011
Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	-,005	-,024	,031	-,300	,762	-,221
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	,000	,012	-,017	-,011	-,221	,913
Correlação anti-imagem						
Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,663 ^a	-,725	-,546	-,081	-,016	,000
Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	-,725	,738 ^a	-,063	,063	-,067	,030

Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	-,546	-,063	,822 ^a	-,029	,071	-,036
Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	-,081	,063	-,029	,635 ^a	-,382	-,012
Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	-,016	-,067	,071	-,382	,574 ^a	-,265
Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	,000	,030	-,036	-,012	-,265	,597 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 101 - Variância total explicada - Ano 2012

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,823	47,055	47,055	2,823	47,055	47,055	2,727	45,451	45,451
2	1,478	24,640	71,695	1,478	24,640	71,695	1,575	26,244	71,695
3	,866	14,432	86,127						
4	,554	9,233	95,360						
5	,202	3,374	98,734						
6	,076	1,266	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 24 - Scree plot - Ano 2012

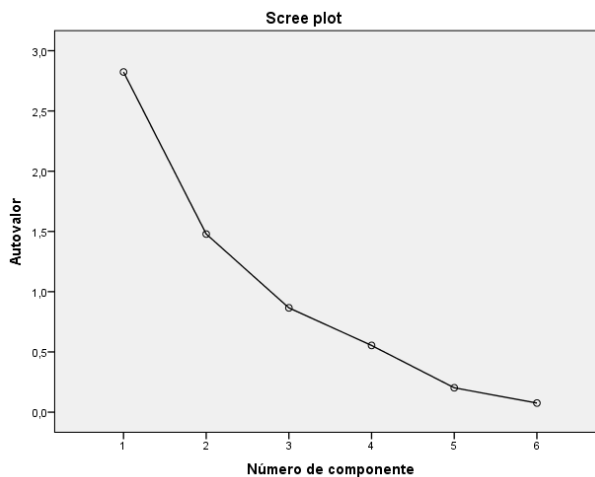


Tabela 102 - Correlações reproduzidas - Ano 2012

Correlações reproduzidas							
	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	
Correlação reproduzida	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)	,946 ^a	,923	,905	,208	,143	,018
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	,923	,900 ^a	,883	,193	,128	,009
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	,905	,883	,867 ^a	,178	,113	-,001
	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	,208	,193	,178	,521 ^a	,593	,431
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	,143	,128	,113	,593	,684 ^a	,506
	Gasto Médio por Trabalhador - Ano 2012 (GMT_12)	,018	,009	-,001	,431	,506	,383 ^a
Resíduo ^b	Rendibilidade Operacional das Vendas - Ano 2012 (ROV_12)		-,012	-,040	-,020	-,002	,022
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2012 (RLV_12)	-,012		-,084	-,039	,015	,021
	Rendibilidade Operacional do Ativo - Ano 2012 (ROA_12)	-,040	-,084		-,015	-,018	,045
	Número de Unidades de Marca - Ano 2012 (NUM_12)	-,020	-,039	-,015		-,181	-,298
	Quota de Mercado em Valor - Ano 2012 (QMv_12)	-,002	,015	-,018	-,181		-,215

Gasto Médio por	,022	,021	,045	-,298	-,215
Trabalhador - Ano 2012					
(GMT_12)					

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Comunalidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 4 (26,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Figuras e tabelas da Análise Fatorial Confirmatória – Ano 2012

Tabela 103 - Outliers da AFC - Ano 2012

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
54	84,014	,000	,000
111	29,860	,000	,000
63	25,606	,000	,000
124	25,070	,000	,000
...	...	...	...

Tabela 104 - Avaliação da normalidade das variáveis da AFC - Ano 2012

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
QMv_12	,000	,070	6,056	27,753	41,403	94,867
GMT_12	8502,598	23682,842	-,022	-,100	-,192	-,440
NUM_12	1,000	21,000	3,358	15,390	10,600	24,288
ROV_12	-,364	,314	-,335	-1,535	-,138	-,317
RLV_12	-,339	,232	-,262	-1,203	-,795	-1,821
ROA_12	-,087	,092	,006	,026	-,143	-,328
Multivariate					67,839	38,860

Tabela 105 - Fiabilidade compósita e variância extraída média - Ano 2012

Ano 2012

Fiabilidade Compósita (FC)		valor de referência > = 0,7							
FC (AECS)		ROV_12	RLV_12	ROA_12	FC (CNCF)		QMv_12	GMT_12	NUM_12
		0,99	0,92	0,87			0,62	0,44	0,67
Numerador	7,7284				Numerador	2,9929			
Denominador(a)	7,7284				Denominador(a)	2,9929			
Denominador(b)	0,22				Denominador(b)	1,27			
Denominador	7,9484				Denominador	4,2629			
FC (AECS)	0,97				FC (CNCF)	0,70			

Variância Extraída Média (VEM)		valor de referência > = 0,5							
VEM (AECS)		VEM (CNCF)							
Numerador	2,5834				Numerador	1,0269			
Denominador(a)	2,5834				Denominador(a)	1,0269			
Denominador(b)	0,22				Denominador(b)	1,27			
Denominador	2,8034				Denominador	2,2969			
VEM (AECS)	0,92				VEM (CNCF)	0,45			

$r_{(AECS)(CNCF)}=$	0,23
$r^2_{(AECS)(CNCF)}=$	0,05

Figuras e tabelas do 2º objetivo de investigação Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012

Figuras e tabelas para todas as análises Anos 2009 – 2010 – 2011- 2012

Tabela 106 - Dimensão do efeito "d" de Cohen para o teste t-Student - Anos 2009-2010-2011-2012

	2009	2010	2011	2012
ROV	0,58	1,07	0,88	0,86
RLV	0,77	0,91	0,65	1,10
ROA	0,70	0,66	0,73	0,76

Tabela 107 – Potência observada no teste t-Student - Anos 2009-2010-2011-2012

	2009	2010	2011	2012
	π	π	π	π
ROV	0,956	1,000	1,000	1,000
RLV	0,954	1,000	0,966	1,000
ROA	0,991	0,989	0,995	0,998

Tabela 108 - Dimensão do efeito "f" de Cohen baseada no η^2_i para a ANOVA - Anos 2009-2010-2011-2012

	2009		2010		2011		2012	
	η^2_i	f	η^2_i	f	η^2_i	f	η^2_i	f
ROV	0,356	0,74	0,528	1,06	0,454	0,91	0,501	1,00
RLV	-	-	0,373	0,77	0,428	0,87	0,521	1,04
ROA	0,291	0,64	0,299	0,65	0,282	0,63	0,307	0,67

Tabela 109 – Potência observada no teste ANOVA - Anos 2009-2010-2011-2012

	2009	2010	2011	2012
	π	π	π	π
ROV	1,000	1,000	1,000	1,000
RLV	-	1,000	1,000	1,000
ROA	1,000	1,000	1,000	1,000

Tabela 110 - Valores de referência de "d" e "f" de Cohen

Dimensão do Efeito	"d" de Cohen	"f" de Cohen
Elevada	$\geq 0,8$	$\geq 0,4$
Média	$]0,2 ; 0,8[$	$]0,1 ; 0,4[$
Reduzida	$\leq 0,2$	$\leq 0,1$

Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2009

Tabela 111 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2009

	Soma dos				
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,938	2	,469	44,697	,000
Nos grupos	1,700	162	,010		
Total	2,638	164			

Tabela 112 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2009

(I) Vantagem Competitiva:	(J) Vantagem Competitiva:	Intervalo de Confiança 95%				
Custos / Diferenciação /	Custos / Diferenciação /	Diferença média				
Meio Termo - Ano 2009	Meio Termo - Ano 2009	(I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,203247*	,018146	,000	,15982	,24667
	Meio Termo	,195127*	,015951	,000	,15716	,23309
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,203247*	,018146	,000	-,24667	-,15982
	Meio Termo	-,008120	,019069	,905	-,05348	,03724
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,195127*	,015951	,000	-,23309	-,15716
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,008120	,019069	,905	-,03724	,05348

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 113 - Estatística do teste Kruskal Wallis - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009

Estatísticas de teste ^{a,b}	
	Rendibilidade Líquida das Vendas - Ano 2009
Qui-quadrado	29,785
df	2
Significância Sig.	,000

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Vantagem
Competitiva: Custos / Diferenciação /
Meio Termo - Ano 2009

Tabela 114 - Comparações múltiplas das médias das ordens - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009

Comparações múltiplas

Variável dependente: Rank of Rendibilidade

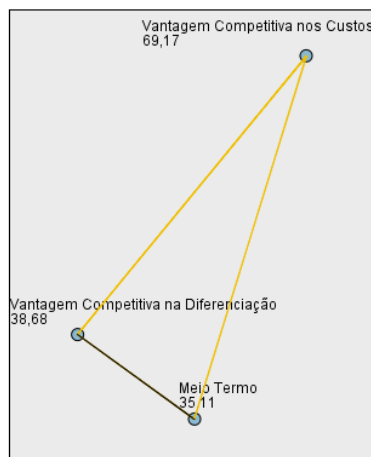
DMS

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009	(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	30,491667*	6,445650	,000	17,68229	43,30104
	Meio Termo	34,053030*	5,341161	,000	23,43860	44,66746
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-30,491667*	6,445650	,000	-43,30104	-17,68229
	Meio Termo	3,561364	5,892008	,547	-8,14776	15,27049
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-34,053030*	5,341161	,000	-44,66746	-23,43860
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-3,561364	5,892008	,547	-15,27049	8,14776

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Figura 25 - Comparações múltiplas das ordens de Dunn - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2009

Comparação Entre Pares de Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009



Cada nó mostra a posição média de amostra de Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Meio Termo-Vantagem Competitiva na Diferenciação	3,561	7,123	,500	,617	1,000
Meio Termo-Vantagem Competitiva nos Custos	34,053	6,457	5,274	,000	,000
Vantagem Competitiva na Diferenciação-Vantagem Competitiva nos Custos	30,492	7,792	3,913	,000	,000

Cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Tabela 115 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2009

	Soma dos				
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,074	2	,037	31,782	,000
Nos grupos	,180	155	,001		
Total	,254	157			

**Tabela 116 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-
termo ROA - Ano 2009**

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009	(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2009	Intervalo de Confiança 95%				
		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,055708*	,007037	,000	,03881	,07261
	Meio Termo	,061618*	,005699	,000	,04793	,07530
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,055708*	,007037	,000	-,07261	-,03881
	Meio Termo	,005910	,006699	,653	-,01011	,02193
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,061618*	,005699	,000	-,07530	-,04793
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-,005910	,006699	,653	-,02193	,01011

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2010

**Tabela 117 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-
termo ROV - Ano 2010**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	1,069	2	,535	84,041	,000
Nos grupos	,954	150	,006		
Total	2,024	152			

Tabela 118 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2010

(I) Vantagem Competitiva:		(J) Vantagem Competitiva:			Intervalo de Confiança 95%	
Custos / Diferenciação /	Custos / Diferenciação /	Diferença média				
Meio Termo - Ano 2010	Meio Termo - Ano 2010	(I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,177862*	,015203	,000	,14140	,21433
	Meio Termo	,200052*	,013183	,000	,16873	,23137
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,177862*	,015203	,000	-,21433	-,14140
	Meio Termo	,022190	,016581	,378	-,01735	,06173
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,200052*	,013183	,000	-,23137	-,16873
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-,022190	,016581	,378	-,06173	,01735

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 119 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2010

	Soma dos				
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,976	2	,488	42,211	,000
Nos grupos	1,642	142	,012		
Total	2,619	144			

Tabela 120 – Teste Gabriel - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2010

(I) Vantagem Competitiva:		(J) Vantagem Competitiva:			Intervalo de Confiança 95%	
Custos / Diferenciação /	Custos / Diferenciação /	Diferença média				
Meio Termo - Ano 2010	Meio Termo - Ano 2010	(I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,164425*	,024387	,000	,10554	,22331
	Meio Termo	,198252*	,022028	,000	,14562	,25089
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,164425*	,024387	,000	-,22331	-,10554
	Meio Termo	,033827	,021325	,299	-,01730	,08495
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,198252*	,022028	,000	-,25089	-,14562
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-,033827	,021325	,299	-,08495	,01730

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 121 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2010

	Soma dos				
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,061	2	,030	35,539	,000
Nos grupos	,143	167	,001		
Total	,203	169			

Tabela 122 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2010

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2010		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo	Intervalo de Confiança 95%			
			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior / Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,044821*	,006408	,000	,02943 / ,06021
	Meio Termo		,044986*	,004267	,000	,03485 / ,05513
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos		-,044821*	,006408	,000	-,06021 / -,02943
	Meio Termo		,000166	,006461	1,000	-,01533 / ,01566
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos		-,044986*	,004267	,000	-,05513 / -,03485
	Vantagem Competitiva na Diferenciação		-,000166	,006461	1,000	-,01566 / ,01533

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2011

Tabela 123 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2011

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,929	2	,465	61,035	,000
Nos grupos	1,119	147	,008		
Total	2,048	149			

Tabela 124 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2011

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2011		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo	Intervalo de Confiança 95%			
			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,187101*	,017145	,000	,14573 ,22847
	Meio Termo		,185677*	,013929	,000	,15259 ,21877
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos		-,187101*	,017145	,000	-,22847 -,14573
	Meio Termo		-,001424	,018450	,997	-,04563 ,04278
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos		-,185677*	,013929	,000	-,21877 -,15259
	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,001424	,018450	,997	-,04278 ,04563

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 125 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2011

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	1,152	2	,576	51,288	,000
Nos grupos	1,538	137	,011		
Total	2,690	139			

Tabela 126 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2011

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2011		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo	Intervalo de Confiança 95%			
			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior / Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,223172*	,022806	,000	,16828 / ,27806
	Meio Termo		,183521*	,019252	,000	,13775 / ,22930
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos		-,223172*	,022806	,000	-,27806 / -,16828
	Meio Termo		-,039651	,023746	,224	-,09657 / ,01727
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos		-,183521*	,019252	,000	-,22930 / -,13775
	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,039651	,023746	,224	-,01727 / ,09657

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 127 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2011

Soma dos					
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,063	2	,031	30,808	,000
Nos grupos	,160	157	,001		
Total	,222	159			

Tabela 128 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2011

(I) Vantagem Competitiva:		(J) Vantagem Competitiva:			Intervalo de Confiança 95%	
Custos / Diferenciação /	Custos / Diferenciação /	Diferença média				
Meio Termo - Ano 2011	Meio Termo - Ano 2011	(I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,045521*	,007275	,000	,02791	,06313
	Meio Termo	,048656*	,004432	,000	,03813	,05918
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,045521*	,007275	,000	-,06313	-,02791
	Meio Termo	,003135	,007558	,910	-,01508	,02135
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,048656*	,004432	,000	-,05918	-,03813
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-,003135	,007558	,910	-,02135	,01508

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Figuras e tabelas para todas as análises Ano 2012

Tabela 129 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2012

	Soma dos				
	Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	1,803	2	,902	77,214	,000
Nos grupos	1,798	154	,012		
Total	3,602	156			

Tabela 130 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROV - Ano 2012

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2012		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo	Intervalo de Confiança 95%			
			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,251548*	,023051	,000	,19596 ,30714
	Meio Termo		,234450*	,016976	,000	,19416 ,27474
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos		-,251548*	,023051	,000	-,30714 -,19596
	Meio Termo		-,017098	,024475	,765	-,07579 ,04160
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos		-,234450*	,016976	,000	-,27474 -,19416
	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,017098	,024475	,765	-,04160 ,07579

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 131 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2012

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	1,475	2	,738	66,274	,000
Nos grupos	1,358	122	,011		
Total	2,833	124			

Tabela 132 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo RLV - Ano 2012

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2012		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo	Intervalo de Confiança 95%			
			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação		,214605*	,020607	,000	,16488 ,26433
	Meio Termo		,244485*	,020469	,000	,19561 ,29336
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos		-,214605*	,020607	,000	-,26433 -,16488
	Meio Termo		,029880	,025158	,464	-,03022 ,08998
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos		-,244485*	,020469	,000	-,29336 -,19561
	Vantagem Competitiva na Diferenciação		-,029880	,025158	,464	-,08998 ,03022

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 133 – Quadro ANOVA - vantagem competitiva:custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2012

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,095	2	,047	36,301	,000
Nos grupos	,214	164	,001		
Total	,309	166			

Tabela 134 – Teste Games-Howell - vantagem competitiva: custos; diferenciação; meio-termo ROA - Ano 2012

(I) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2012		(J) Vantagem Competitiva: Custos / Diferenciação / Meio Termo - Ano 2012		Intervalo de Confiança 95%		
		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Vantagem Competitiva nos Custos	Vantagem Competitiva na Diferenciação	,055436*	,006657	,000	,03951	,07137
	Meio Termo	,064250*	,005594	,000	,05093	,07757
Vantagem Competitiva na Diferenciação	Vantagem Competitiva nos Custos	-,055436*	,006657	,000	-,07137	-,03951
	Meio Termo	,008815	,006864	,408	-,00753	,02516
Meio Termo	Vantagem Competitiva nos Custos	-,064250*	,005594	,000	-,07757	-,05093
	Vantagem Competitiva na Diferenciação	-,008815	,006864	,408	-,02516	,00753

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 135 – Estatísticas e índices de ajustamento da AFC

Estatísticas e índices de qualidade do ajustamento		Valores de Referência		Macro AMOS Graphics
χ^2 e p-value		Quanto menor, melhor ; $p>0,05$		\cmin;\p
χ^2 Ponderado = $\chi^2/g.l.$ Se a H_0 do teste de χ^2 de ajustamento for verdadeira, o valor esperado dos graus de liberdade é igual ao valor esperado da estatística de teste. Note-se que o valor “1” deste indicador, significa ajustamento perfeito.		> 5 – Ajustamento mau. [2; 5] – <i>Ajustamento sofrível.</i> [1; 2] <i>Ajustamento bom.</i> ~ 1 – Ajustamento muito bom.		\cmindf
CFI - Comparative Fit Index Compara o ajustamento do modelo com (X2 e gl) com o ajustamento do modelo basal.	GFI – Godness of Fit Index Explica a quantidade da covariância, observada entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado (Conceito semelhante ao R ² da regressão linear).	TLI – Tucker –Lewis Index Usualmente os valores deste indicador oscilam entre 0 (ajuste nulo) e 1 (ajuste perfeito).	< 0,8 – Ajustamento mau. [0,8; 0,9[<i>Ajustamento sofrível.</i> [0,9; 0,95[<i>Ajustamento bom</i> $\geq 0,95$ Ajustamentomuito bom.	\cfi \gfi \tli
PCFI – Parsimony CFI PCFI = CFIx(gl/glb)		PGFI – Parsimony GFI PGFI = GFIx(gl/glb)		< 0,6 – Ajustamento mau. [0,6; 0,8[<i>Ajustamento bom.</i> $\geq 0,8$ Ajustamento muito bom. \pgfi \pcfi
Estes dois índices de parcimónia, são obtidos a partir dos índices de referência (CFI e GFI), multiplicados por um fator de penalização (gl/glb), associada à complexidade do modelo, onde gl são os graus de liberdade do modelo e glb os graus de liberdade do modelo basal.				
RMSEA (I.C. 0,9) e p-value (H ₀ : <i>rmsea</i> ≤ 0,05	RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais), relativamente ao ajustamento que o modelo que se produziria com os momentos populacionais (médias e variâncias populacionais).		> 0,1 – Ajustamento inaceitável.]0,05; 0,1] – <i>Ajustamento bom.</i> $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom <i>p-value</i> ≥ 0,05	\rmsea \rmsealo90 \rmseahi90 \pclose
ECVI MECVI	AIC – Akaike Information Criterion / BCC – Browne - Cudeck Criterion / ECVI – Expected Cross – Validation Index e (MECVI) Quando há mais do que um modelo que ajusta aos dados, devem ser utilizados estes indicadores, próprios para modelos não aninhados, cuja métrica é: quanto menor, melhor. Utiliza-se o MECVI em substituiçãodo ECVI, quando é utlizado o método de estimação ML (máxima verosimilhança). De acordo com (Bandalos, 1993), o ECVI / MECVI, apresentam neste contexto boa precisão.			\aic \bcc \ecvi \mecvi

Elaborado a partir de: (Jackson, Gillaspay, & Purc-Stephenson, 2009; Marôco, 2010; Schreiber, Stage, King, Nora, & Barlow, 2006; Shook, Ketchen, Hult, & Kacmar, 2004; Worthington & Whittaker, 2006)