

## **Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de *Fast food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg**

Autoria: Jorge Ferreira da Silva, Eloi Almiro Brandt, Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa

Este estudo teve por objetivo testar as tipologias de estratégias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg nas franquias de *fast food* que operam no Brasil, destacando o impacto da resolução do *trade-off* clássico poder explanatório versus parcimonialidade na capacidade descritiva das alternativas.

Com base em extensa revisão bibliográfica compreendendo estratégias, ambiente e desempenho, foram selecionados dez métodos competitivos e três variáveis de desempenho para análise da base de dados produzida a partir da pesquisa de campo realizada por Cohen (1998).

Os dados obtidos foram avaliados estatisticamente empregando-se análise multivariável (*cluster* e *manova*) e estatística não-paramétrica, de forma a permitir a identificação de grupos estratégicos de acordo com as tipologias em estudo. Por fim, o desempenho médio dos grupos estratégicos formados foi comparado com os resultados preconizados pelos respectivos modelos teóricos.

Constatou-se que as três tipologias testadas exibem capacidades descritivas distintas, sendo que a de Porter demonstrou maior aderência às franquias de *fast food* que operavam no Brasil na época. A parcimonialidade acabou sendo mais crítica em uma arena turbulenta e recessiva.

### **1. Introdução**

A história do truelo é uma ilustração simples das aplicações da teoria dos jogos (Von Neumann, 1944). Um truelo é semelhante a um duelo, exceto que existem três participantes no lugar de dois. Certa vez, os três, Srs. P, MS e M, decidiram resolver um conflito truelando com pistolas até que somente um deles ficasse vivo. O Sr P é o pior atirador (menor poder explanatório), acertando seu alvo, em média, uma vez em cada duas tentativas. O Sr MS é um atirador médio (poder explanatório médio), acertando o alvo em dois de cada três tiros. O Sr M é o melhor atirador (maior poder explanatório) e nunca erra o alvo.

Para tornar o truelo mais justo, o Sr P tem permissão de atirar primeiro (mas parcimonioso), seguido pelo Sr MS (parcimonialidade média), se ainda estiver vivo, e pelo Sr M (menos parcimonioso), se este também estiver vivo. O processo se repete até que só reste um deles. Existem chances de o Sr P ganhar? Em quem ele deve atirar primeiro?

No truelo das tipologias estratégicas, o *trade-off* clássico entre poder explanatório e parcimonialidade, análogo ao da precisão do tiro e prioridade de atirar, fica em evidência no confronto das propostas de Porter (Sr P), Miles & Snow (Sr MS) e Mintzberg (Sr M). Só que a arma não é a pistola, e sim os tipos estratégicos previstos em cada tipologia, e o objetivo não é matar ninguém, mas verificar qual tipologia tem melhor aderência aos dados obtidos nas franquias de *fast food* que operavam no Brasil no período 1995-1998. Essa arena está descrita brevemente a seguir.

No cenário econômico brasileiro atual, observa-se com intensidade crescente a necessidade de as pessoas encontrarem formas alternativas de geração de renda. Esse fato, aliado à escassez

de empregos, tem levado muitas pessoas à decisão de constituir organizações empresariais, as quais têm apresentado elevado grau de insucesso.

Em levantamento realizado pelo SEBRAE em dezembro de 2000 junto a 1.362 empresas localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, escolhidas aleatoriamente dentre aproximadamente 420.000 registros de abertura na Junta Comercial do Estado de São Paulo nos anos de 1997-1999, constatou-se que 64% das empresas com até um ano de existência encontravam-se em atividade, 19% estavam desativadas e 17% não foram localizadas. Dentre as empresas com até dois anos, apenas 54% continuavam funcionando, e somente 42% das empresas com até três anos de vida ainda estavam em atividade.

Esse elevado índice de fracasso empresarial fez com que muitos empreendedores refletissem sobre a constituição de negócios por meio de franquias. A adoção do franqueamento é válida porque se constitui numa forma tática de desenvolver uma estratégia empresarial que, dentre outras, permite a ampliação do número de unidades de negócios. Seu benefício para as empresas de pequeno e médio porte está, por exemplo, no significativo aumento da participação de mercado, enquanto que permite às grandes empresas maior faturamento sem a necessidade de investimentos de vulto.

Por essa razão, o número de novos negócios franqueados cresceu 20% no período 1995-1999, tendo sido um dos sete segmentos que elevaram seu faturamento no mesmo período. Mesmo assim, embora menor que os índices de fechamento dos negócios “tradicionais”, a percentagem – 13% - de franquias fechadas no mesmo quinquênio pode ser considerada relevante, demonstrando que essa modalidade de negócio não está imune a problemas.

Os dados sugerem a existência de falhas no gerenciamento das unidades franqueadas, impedindo que se tornem rentáveis e se perpetuem no mercado competitivo. Mais importante é a observação de que essas unidades estão operando no mesmo ambiente competitivo e desempenhando a mesma atividade econômica de franquias de sucesso, levando a que se procure entender o que explica os resultados diferenciados ou, em última instância, quais são os fatores (dimensões) responsáveis pelo desempenho dessas empresas.

Os resultados dos vários estudos sobre desempenho de franquias têm chamado a atenção para conflitos relacionais entre franqueado e franqueador, gerados, por exemplo, pela inadequada seleção de franqueados e franqueadores (Cavalcante, 2002) e pela falta de formação permanente do franqueado, que, em muitos casos (39%), analisa sozinho o mercado local e administra de forma autônoma (50%) sua unidade franqueada (Arruda, 1989). O próprio fato de o franqueado estar escapando do desemprego ou do subemprego já não lhe credencia para gerir negócio próprio, não só por falta de talento gerencial como por não estar disposto a longas horas de jornada exaustiva até que o negócio amadureça (Justin e Olsen, 1993).

Outra justificativa relevante está no baixo conhecimento teórico dos franqueados sobre o sistema de franquias, impedindo-os de se valer de critérios administrativos quando da aquisição de sua unidade (Cavalcante *et al*, 2000). Sob o prisma mais estratégico, apurou-se que somente estratégias voltadas ao ambiente externo à rede podem não ser suficientes para explicar o desempenho da rede como um todo nem de seus franqueados individualmente (Cohen e Silva, 1999). Nesse sentido, é preciso que a organização se empenhe na criação, desenvolvimento e manutenção do compromisso, interatividade e lucratividade das trocas com seus franqueados (Harker, 1999; Seltz, 1993; Zeidman & Lowell, 1986).

Esses e outros estudos mostram que se torna de importância capital conhecer as estratégias dos concorrentes que alcançam desempenho superior, como forma de se detectarem problemas que podem vir a ser sanados ou reduzidos futuramente. O objetivo deste estudo é investigar quais são os melhores agregados dessas estratégias, comparando a adequação das tipologias de estratégias genéricas de Porter (1980), Miles & Snow (1978) e Mintzberg (1988) às franquias de *fast food* operando no Brasil.

A forma de franquia abordada neste estudo contempla o conceito de “Franquia Empresarial”, por meio do qual o franqueador ensina ao franqueado as técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar, no varejo, seus bens ou serviços e segundo os quais o franqueado deverá desenvolver suas atividades, sempre de acordo com as normas, instruções e supervisão do franqueador. Segundo esse conceito, o franqueador deve prestar assistência total e permanente ao franqueado em todos os aspectos diretamente relacionados à condução do negócio. Em contrapartida, o franqueado precisa adotar procedimentos-padrão, de forma a preservar a identidade da rede de franquias.

## **2. Tipologias Estratégicas**

O estudo de tipologias estratégicas tem sido justificado pela crença de que existem conjuntos de estratégias suficientemente amplos para serem empregados em qualquer empresa ou tipo de indústria (Hambrick, 1983; Herbert e Deresky, 1987). Portanto, a conceituação e a operacionalização de dimensões estratégicas, fundamentais à formulação dos grupos estratégicos, são da maior importância na determinação de relações entre esses grupos e os respectivos desempenhos.

Entretanto, as pesquisas nesta área têm utilizado dimensões estratégicas díspares para identificar agrupamentos estratégicos, reduzindo o caráter de generalidade e previsibilidade das descobertas. Por exemplo, e em abordagem mais ampla, há a corrente de pesquisas que se utilizam de dimensões estratégicas intencionais, representadas por percepções da alta gerência, enquanto outros estudos baseiam-se em bancos de dados, numa clara opção por estratégias realizadas.

O desafio aos pesquisadores é contornar a distância entre as várias concepções e apreender o conceito amplo de estratégia a partir das dimensões que são relevantes para aqueles que vão fornecer os dados. Costumeiramente, os gestores não concebem seus negócios como diferenciados, enfocados ou líderes em tecnologia, mas simplesmente como o maior, primeiro, de menor preço, de qualidade superior, de melhor nível de serviço (Snow e Hambrick, 1980).

Nessa linha, a relevância da escolha de indicadores de desempenho para pesquisas na área de estratégia tem caráter determinístico, já que uma seleção inadequada pode incorrer em pior correlação com as estratégias, rejeitando tipos estratégicos adequados (Venkatraman e Prescott, 1990). Por essa razão, os pesquisadores adicionaram aos indicadores financeiros tradicionais – ROI, ROA, ROS – aqueles de caráter subjetivo e qualitativo, como satisfação dos vários *stakeholders* (Chakravarthy, 1986; Silva, 1998). Por outro lado, e de forma recursiva, a aplicação de medidas multidimensionais tem dificultado não só a comparação entre pesquisas como também o reconhecimento daquelas mais adequadas ao problema que se quer estudar.

Assim, na tentativa de encontrar uma base abrangente para a identificação de grupos estratégicos, os diversos autores têm optado pela tipologia que consideram capaz de melhor explicar seu objetivo de estudo; por aquela mais adequada à dinâmica das mudanças ambientais, da tecnologia, das práticas de produção (McGee e Thomas, 1986; Thomas e Venkatraman, 1988).

A escolha de três tipologias para teste nas franquias de *fast food* teve como objetivo não somente ampliar o leque de conhecimento como elevar a probabilidade de enquadramento de suas várias posturas estratégicas aos padrões já reconhecidos pelas pesquisas. Por esse motivo, foram selecionadas as tipologias de Porter (1986, 1989), Miles & Snow (1978) e Mintzberg (1988), já que são as que mais resistiram a testes, atitude avaliada como adequada e prudente ao estudo de um negócio ainda pouco explorado sob a ótica estratégica, como o de franquias de *fast food* no Brasil.

Considera-se, por isso, desnecessária a descrição das tipologias empregadas, optando-se por privilegiar a análise dos resultados da pesquisa de campo e das conclusões acerca da apropriação dos respectivos tipos estratégicos. Importante a salientar sobre as tipologias é que enquanto a de Porter se baseou nas características dos meios industriais, Miles & Snow optaram por se basear na postura de resposta às condições de mudança do ambiente. Já a de Mintzberg, foi estruturada a partir de críticas e ampliação à de Porter e centrada no valor atribuído pelos compradores às características dos produtos.

Mintzberg considera falha a tipologia de Porter porque não a entendeu capaz de ser aplicável a qualquer indústria, julgando os conceitos de diferenciação e de baixo custo como elementares e não mais suficientes para explicar as estratégias das empresas no ambiente competitivo atual, caracterizado por competição global e alta taxa de inovação tecnológica, e que, por isso, demandam um detalhamento maior quanto à forma com que as empresas se diferenciam (ver também Kim e Lim, 1988).

Discorda, também, de que enfoque possa ser considerado como paralelo à diferenciação ou liderança de custos quando se analisam posicionamentos estratégicos, e o trata como faixa de mercado onde competir, e não como forma de praticar essa competição. Fundamenta-se, ainda, no entendimento que o posicionamento de baixo custo de Porter somente se caracteriza como uma vantagem competitiva se vier acompanhado de menor preço, uma das razões para o seu tipo estratégico de Diferenciação por Preço.

Miles & Snow (em verdade, Miles *et al*), por seu turno, partiram da observação que as opções estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional que é ordenada parcialmente de acordo com as alternativas de investimentos a serem eleitas pelos executivos. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa com relação ao mercado onde atuar; o desenvolvimento de pesquisas ligadas a produtos e serviços para novas informações, comunicações e sistemas de ligação ou sua modificação; a redução das incertezas dos sistemas da organização, da racionalização e estabilização destas atividades e da implementação dos processos que permitirão a inovação.

Além do evidente divórcio de premissas observado entre as três tipologias em consideração, sobretudo entre Miles & Snow e as outras duas, a resolução do dilema clássico de modelagem – *trade.off* entre parcimonia e poder explanatório – é encaminhada, também, de forma distinta. Porter foi mais parcimonioso, sacrificando, teoricamente, o poder explanatório. Miles & Snow situaram-se no ponto intermediário. Mintzberg, o menos parcimonioso, acaba por

impor sacrifícios ao processo de análise de dados, dificultando a avaliação das dimensões referentes a mercado.

### 3. Metodologia

A base de dados utilizada na pesquisa foi retirada de Cohen (1998), a partir de universo composto dos 369 negócios franqueados de alimentação *fast food* no Brasil com pelo menos um ano de participação na sua rede franqueadora. A amostra final contemplou, dos 152 franqueados que responderam à pesquisa até 05.10.1998, os 139 cujas respostas puderam ser aproveitadas. As avaliações dos franqueados sobre seus franqueadores abrangeram o período julho de 1995 a junho de 1998 ou a partir do ingresso do franqueador na rede até junho de 1998.

As dez dimensões adotadas para medir a percepção dos franqueados sobre a aplicação das estratégias competitivas por seus franqueadores foram: força da marca; preços relativos aos da concorrência; despesas operacionais relativas às da concorrência; qualidade dos serviços em relação aos concorrentes; variedade de produtos e serviços em relação à concorrência; participação do franqueador nas atividades operacionais; participação do franqueador na seleção do ponto; profissionalismo dos franqueadores com relação à seleção dos franqueados; transferência de know-how do franqueador ao franqueado; e suporte administrativo e operacional. As siglas empregadas para representar as dimensões foram, respectivamente, MARCA, PREÇOS, DESPESA, QUALIDAD, VARIEDAD, PATAPOI, PARTPONT, PROFISSI, KNOWHOW e SUPORTE.

As dez dimensões competitivas mencionadas foram empregadas na formação dos grupos estratégicos e a avaliação dos desempenhos desses grupos contemplou a aplicação multidimensional de medidas, conforme preconizado. Das três medidas de desempenho escolhidas, o ROI foi adotado como medida financeira, e satisfação dos clientes (SATISCLI) e desempenho geral (DESEMPGE), como medidas não financeiras. O diagrama metodológico da Figura 1 ilustra e resume a forma como a pesquisa foi desenvolvida e como se estruturou o teste de hipóteses, partindo da formulação de um modelo clássico, do tipo *S-C-P (structure-conduct-performance)* inicial.

De forma agregada, pretende-se testar, para cada uma das três tipologias consideradas, as seguintes hipóteses:

- Hip 1: É possível encontrar grupos estratégicos conforme perfis definidos a priori para as tipologias em estudo.
- Hip 2: Os grupos estratégicos encontrados adotam estratégias equivalentes àquelas especificadas com base na teoria.
- Hip 3: Os grupos estratégicos encontrados são estatisticamente diferentes, com base nas estratégias utilizadas para análise, tomadas de forma agregada.
- Hip 4: O desempenho agregado de cada um dos grupos estratégicos é estatisticamente diferente dos outros, com base nas dimensões de desempenho medidas, tomadas de forma agregada.
- Hip 5: Os desempenhos medidos, em cada dimensão considerada, satisfazem as condições da teoria, que prevêem que os tipos SEM POSICIONAMENTO, REATIVO e SEM DIFERENCIAÇÃO,

respectivamente, nas tipologias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg, apresentam desempenhos inferiores.



**Figura 1 – Diagrama Metodológico**

A hipótese 1 é exercitada através do algoritmo de análise de cluster do tipo “*k-means*”, onde as K médias pré-especificadas ( $k=5$  para Porter,  $k=4$  para Miles & Snow e  $k=6$  para Mintzberg) definem os centróides dos tipos estratégicos teóricos, previstos pelas tipologias (matrizes-alvo).

A hipótese 2 é verificada pela comparação entre as matrizes obtidas por meio da análise de *cluster* e as matrizes-alvo especificadas. Para tanto, foram feitos testes de sinais dos postos de Wilcoxon para detecção de deslocamentos nas localizações das distribuições das franquias relativas das duas populações de centróides: alvo e real. No caso, são utilizados testes não-paramétricos por não se poder garantir a normalidade das populações de centróides testadas.

A hipótese 3 é testada por meio de análise múltipla da variância, calculando-se a estatística de Hotteling, com o objetivo de verificar a  $H_0$ : *os centróides de estratégias obtidos são iguais*, contra  $H_a$ : *pelo menos dois dos centróides de estratégias são diferentes*.

A hipótese 4 também é testada como a hipótese 3, só que os centróides utilizam as variáveis de desempenho associadas a cada um dos grupos estratégicos determinados.

Finalmente, a hipótese 5 é trabalhada por testes de *follow-up* para comparações múltiplas de média e cálculo dos intervalos de Bonferroni.

Tal estruturação metodológica elimina os problemas derivados do empirismo *naïf*, decorrentes da não pré-especificação dos centróides teóricos, que culminam com a determinação de grupos estratégicos por meio um processo essencialmente heurístico, intrínseco ao algoritmo de cluster, contaminando os resultados da análise de dados.

Embora não permita a obtenção de medidas objetivas, do tipo *GFI* (*goodness-of-fit-index*), possibilita a comparação passo-a-passo das tipologias alternativas, acabando por fornecer fortes indicações acerca de seus poderes explanatórios relativos. Dessa forma, acaba sendo a única recomendável quando o número de casos disponível na amostra é restrito, dificultando a aplicação de modelagem causal.

#### **4. Resultados**

##### *Qualidade da amostra*

A aplicação do teste clássico de normalidade de Kolmogorov-Smirnov a cada uma das variáveis estratégicas e de desempenho “falhou em rejeitar” a hipótese nula: *a variável é normal*, a um nível de significância de 10%, à exceção de satisfação dos clientes (SATISCLI).

Embora os níveis de significância observados não fossem tão grandes quanto seria desejável – à exceção de SATISCLI, todos estavam na faixa de 10 a 20% – foram julgados satisfatórios para dados obtidos por meio de escalas de intervalo (Likert – 5). Por isso, todas as variáveis foram mantidas para análise, com exceção óbvia de SATISCLI.

Teste da Hipótese 1: *é possível encontrar grupos estratégicos conforme perfis definidos a priori (matrizes-alvo) para cada tipologia em estudo*.

À luz da teoria, e com base nos trabalhos pioneiros de Kotha e Vadlamani (1995) e Dess e Davis (1984), foram construídas as matrizes-alvo associadas a cada tipologia, conforme ilustrado no Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Matrizes-alvo dos Centróides de Estratégias Competitivas**

<b>Grupos Estratégicos</b>	<b>PRE ÇOS</b>	<b>DES PESA</b>	<b>MAR CA</b>	<b>QUALI DADE</b>	<b>VARIE DAD</b>	<b>PART PONT</b>	<b>PART APOI</b>	<b>PROF ISSI</b>	<b>KNOW HOW</b>	<b>SUPO RTE</b>
<b>Tipologia Porter</b>										
<b>LCT</b>	3,63	3,47	1,89	4,07	3,99	3,42	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>DIF</b>	2,09	2,67	2,91	4,67	3,99	4,30	4,41	3,83	4,14	3,89
<b>ENFC</b>	3,63	3,47	1,89	4,07	3,18	3,42	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>ENFDIF</b>	2,09	2,67	2,91	4,67	3,18	4,30	4,41	3,83	4,14	3,89
<b>S/POS</b>	2,82	2,67	1,89	4,07	3,18	3,42	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>Tipologia Miles &amp; Snow</b>										
<b>PROSP</b>	1,72	1,59	1,42	4,87	4,41	1,95	1,77	2,00	2,00	1,60
<b>DEFENS</b>	3,90	3,76	3,47	4,87	2,61	4,64	4,72	4,11	4,48	4,24
<b>ANAL</b>	2,82	3,17	2,55	4,47	3,72	2,79	2,78	3,60	3,85	3,61
<b>REAT</b>	2,82	2,67	1,89	4,07	3,18	3,42	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>Tipologia Mintzberg</b>										
<b>DIFQUA</b>	2,82	2,67	1,89	4,67	3,18	3,42	4,41	3,15	4,14	3,07
<b>DIFIMA</b>	2,82	2,67	2,91	4,07	3,18	4,30	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>DIFPRO</b>	2,82	2,67	1,89	4,07	3,18	4,30	4,41	3,83	3,35	3,07
<b>DIFPRE</b>	3,63	3,47	1,89	4,07	3,18	3,42	3,48	3,15	3,35	3,07
<b>DIFSUP</b>	2,82	2,67	1,89	4,07	3,99	4,30	4,41	3,15	3,35	3,89
<b>S/DIF</b>	2,82	2,67	1,89	4,07	3,18	3,42	3,48	3,15	3,35	3,11

LEGENDA: LCT-Liderança em Custo Total; DIF-Diferenciação; ENFC-Enfoque baseado em Custo Total; ENFDIF-Enfoque baseado em Diferenciação; S/POS-Sem posicionamento; PROSP-Prospectores; DEFENS-Defensores; ANAL-Analisadores; REAT-Reativos; DIFQUA-Diferenciação por Qualidade; DIFIMA-Diferenciação por Imagem; DIFPRO-Diferenciação por Projeto; DIFPRE-Diferenciação por Preço; DIFSUP-Diferenciação por Suporte; S/DIF-Sem Diferenciação.

O algoritmo de análise de cluster tipo *K-means*, utilizando as matrizes-alvo pré-especificadas, formou grupos estratégicos com menos de 5 interações, pelo modelo de proximidade de Andrews. O Quadro 2 apresenta a distribuição de empresas por grupo para cada tipologia testada.

**Quadro 2**  
**Distribuição de empresas por grupo estratégico**

<b>Grupos Estratégicos</b>	<b>Número de Empresas</b>
<b>Tipologia Porter</b>	
Liderança em Custo Total	33
Diferenciação	31
Enfoque baseado em Custo Total	23
Enfoque baseado em Diferenciação	29
Sem Posicionamento	23
<b>Tipologia Miles &amp; Snow</b>	
Prospectores	25
Defensores	38
Analisadores	35
Reativos	41
<b>Tipologia Mintzberg</b>	
Diferenciação por Qualidade	23
Diferenciação por Imagem	19
Diferenciação por Projeto	20
Diferenciação por Preço	37
Diferenciação por Suporte	22
Sem Diferenciação	18



Foi possível, então, encontrar grupos estratégicos não vazios a partir das matrizes-alvo pré-especificadas, para todas as tipologias testadas. Observa-se, ainda, que há uma primazia de empreendimentos, na amostra testada, perseguindo estratégias que privilegiam custos nas tipologias que contemplam isoladamente tal variável (Porter e Mintzberg). Já a análise da distribuição de empresas por grupo, sob a ótica de Miles & Snow, revela perfis mais conservadores (Defensores) ou simplesmente do tipo “dançando conforme a música” (Reativos).

São resultados compreensíveis para o período econômico recessivo e turbulento em que as medidas foram feitas.

*Teste da Hipótese 2: os grupos estratégicos encontrados adotam estratégias equivalentes às aquelas especificadas com base na teoria.*

Para esse teste, foram montadas tabelas de contingência formadas a partir das matrizes-alvo pré-especificadas e das matrizes reais obtidas por meio do algoritmo de análise de cluster.

Os resultados dos testes dos sinais dos postos de Wilcoxon, para 50, 40 e 60 comparações, respectivamente, para as tipologias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg estão apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3**  
**Teste dos sinais dos postos de Wilcoxon para comparação das matrizes-alvo e real**

Tipologia	Diferenças	z	Significância observada
Porter	50	0,05	0,480
Miles & Snow	40	0,07	0,472
Mintzberg	60	0,09	0,464

Portanto, com os elevados valores de significâncias observadas, falhou-se em rejeitar as hipóteses nulas e as matrizes reais são idênticas às especificadas na teoria, confirmando a hipótese 2 para todas as tipologias testadas. Note-se que os melhores resultados foram observados na tipologia de Porter, o que indica uma melhor adequabilidade ou uma construção mais bem fundamentada da matriz-alvo teórica associada.

*Teste da Hipótese 3: os grupos estratégicos encontrados são estatisticamente diferentes, com base nas estratégias utilizadas para análise, tomadas de forma agregada.*

A submissão das matrizes reais das três tipologias ao algoritmo de análise múltipla da variância (*manova*) gerou estatísticas de teste F de 1.420,256; 1.225,323 e 1.558,406, respectivamente, para Porter, Miles & Snow e Mintzberg, todos com significância observada não significativa até a terceira casa decimal. O teste T de Hotteling permite, portanto, a rejeição, nos três casos, da hipótese nula de que *os centróides das matrizes reais de estratégias são iguais*.

A aceitação da hipótese 3, conjugada com a 1, permite a geração de uma base sólida para justificar o poder descritivo das tipologias em análise.

Teste da Hipótese 4: *os desempenhos agregados de cada um dos grupos estratégicos são estatisticamente diferentes, com base nas dimensões de desempenho medidas, tomadas de forma agregada.*

Novamente, a submissão das matrizes obtidas para os desempenhos dos diversos grupos estratégicos, por tipologia testada, ao algoritmo de análise múltipla da variância (*manova*) gerou estatísticas de teste F de 617,82; 605,232 e 619,913, respectivamente para Porter, Miles & Snow e Mintzberg, todos com significância observada não significativa, até a terceira casa decimal. O teste T de Hotteling permite, portanto, a rejeição, nos três casos, da hipótese nula que *os centróides das matrizes de desempenho são iguais.*

**Quadro 4**  
**Desempenhos dos grupos estratégicos por tipologia**

GRUPOS ESTRATÉGICOS	MÉDIA DESEMPGE	MÉDIA ROI
<b>Tipologia Porter</b>		
Liderança em Custo Total	3,1212	2,7273
Diferenciação	3,1290	2,6452
Enfoque baseado em Custo Total	2,9565	2,4783
Enfoque baseado em Diferenciação	3,7931	3,4483
Sem Posicionamento	2,8696	2,1739
<b>Tipologia Miles &amp; Snow</b>		
Prospecutores	2,7600	2,1200
Defensores	3,6579	3,3158
Analísadores	3,0000	2,4571
Reativos	3,1951	2,7805
<b>Tipologia Mintzberg</b>		
Diferenciação por Qualidade	3,8696	3,4348
Diferenciação por Imagem	3,4737	3,1053
Diferenciação por Projeto	3,0000	2,3500
Diferenciação por Preço	2,9189	2,3243
Diferenciação por Suporte	3,1364	2,8182
Sem Diferenciação	2,8889	2,5556

A aceitação da hipótese 4 propicia, finalmente, considerações sobre os desempenhos relativos dos diversos grupos estratégicos em cada tipologia e valida, previamente, a realização do teste da hipótese 5.

Teste da Hipótese 5: *os desempenhos medidos, em cada dimensão considerada, satisfazem as condições da teoria, que prevêem que os tipos SEM POSICIONAMENTO, REATIVO e SEM DIFERENCIAÇÃO, respectivamente nas tipologias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg, apresentam desempenhos inferiores.*

Os testes de *follow-up* para comparações múltiplas de médias e cálculos dos intervalos de Bonferroni geraram os resultados apresentados no Quadro 5, para um nível de significância menor do que 1%.

## Quadro 5

### Relações de desigualdades entre os tipos estratégicos por variável de desempenho

Variável de desempenho	Tipologia			
	Porter	Miles & Snow	Mintzberg	
Desempenho ROI	S/POS [ECT LCT DIF] EDIF	[PROS ANAL REAT] DEF	[NDIF PRE PRO]	[SUP IMA QUA]
	S/POS [ECT DIF LCT] EDIF	[PROS ANAL REAT] DEF	[PRE PRO NDIF]	[SUP IMA QUA]

Notação: os tipos unidos em bloco não apresentam desempenhos estatisticamente diferentes.

Analisando-se os resultados, constata-se que a proposta teórica da tipologia de Porter é ratificada pelo teste para as duas variáveis de desempenho. Em ambos os casos, o grupo SEM POSICIONAMENTO apresenta os piores desempenhos, seguido por ECT, LCT e DIF, estatisticamente iguais, e liderado por EDIF.

Na tipologia de Miles & Snow, só podem ser identificados dois grupos de desempenho para as duas variáveis, ficando destacado o desempenho superior do grupo de DEFENSORES.

O mesmo ocorre na tipologia de Mintzberg, onde o grupo de pior desempenho inclui NDIF, PRE, PRO, e o de melhor engloba SUP, IMA e QUA. A teoria não é claramente ratificada, mas também não é desmentida.

## 5. Conclusões

O Sr P, para ganhar o truelo, teria que dar o primeiro tiro para o alto. Assim, o Sr MS, segundo a atirar, tentaria acertar o Sr M, que seria o próximo a atirar e que não erra nunca. É óbvio, também, que, caso o Sr M sobrevivesse ao tiro do Sr MS, aquele certamente atiraria neste, considerando que seria o rival mais perigoso.

Encurtando a história, com a estratégia de atirar para o alto, o Sr P forçosamente transformaria o truelo em um duelo, no qual ele seria o primeiro a atirar. Suas chances iniciais, que eram reduzidas, passariam a ser de 50%, exatamente iguais à sua precisão de tiro.

No truelo das tipologias estratégicas de Porter, Miles & Snow e Mintzberg na arena das franquias de *fast food* no Brasil, considerado o período de observação de 1995-1998, a tipologia de Porter venceu.

Venceu, porque, assim como as demais, possibilitou encontrar grupos estratégicos não vazios correspondendo aos tipos estratégicos teóricos (Hipótese 1). Mas, superando as tipologias concorrentes, apresentou maior proximidade entre as matrizes-alvo e real (Hipótese 2), teve testes de identificação de grupos estratégicos (Hipótese 3) e de desempenho associados (Hipótese 4) equivalentes às demais e, sobretudo, ratificou, de forma inquestionável, a sua proposta teórica para o comportamento das variáveis de desempenho (Hipótese 5), ao contrário das duas propostas alternativas.

Venceu, em suma, porque, ao privilegiar a parcimonialidade em detrimento do poder explanatório conseguiu captar com mais fidelidade as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva.

Algumas outras revelações transpareceram da análise de dados. Em primeiro lugar, a preferência por estratégias que priorizam custos – Liderança de custo total e Diferenciação por preço – na análise baseada em Porter e Mintzberg, respectivamente. A análise com base em Miles & Snow revela, também, uma priorização de perfis conservadores (Defensores em grande quantidade). Novamente, a recessão - com queda do poder aquisitivo e conseqüente geração de demanda ávida por preços baixos - e a turbulência - induzindo movimentos estratégicos mais lentos e posições mais defensivas - são os melhores explicadores para o fenômeno.

Em segundo lugar vem a constatação de que o mercado, ignorando a preferência da maioria, como sói acontecer, premia as estratégias de Enfoque em diferenciação e Diferenciação por suporte/imagem/qualidade, respectivamente, nas tipologias de Porter e Mintzberg. Para não ser de todo cruel, premia também as posições mais conservadoras, como a dos Defensores de Miles & Snow.

Embora a análise tenha partido de dados obtidos por meio de escalas de intervalo, retratando estratégias intencionais e avaliações subjetivas de desempenho, os resultados foram congruentes com as previsões teóricas e com as expectativas da análise. A parcimonialidade superou a tentativa de explicar demais, fazendo com que as empresas com foco bem direcionado, capazes de sustentar diferenciais importantes em relação à concorrência, fossem recompensadas pelo mercado.

## 6. Referências Bibliográficas

- ANDENBERG, M. R. (1973) *Cluster analysis for applications*. New York: Academic Press.
- ARRUDA, D. (1989). *Diagnostic du système de distribution: le franchise*. Universidade de Nice. Dissertação de Mestrado.
- CAVALCANTE, F. (2002). *O marketing de relacionamento no franchising: um estudo no setor de fast food*. Universidade de Fortaleza. Dissertação de Mestrado.
- CAVALCANTE, F; ARRUDA, D.; OLIVEIRA, D. (2000). O sistema de franchising sob a ótica de ex-franqueados: um estudo no setor de confecções. *Reunião Anual da SBPC*. Brasília.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7:437-458.
- COHEN, M. (1998). *O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em Fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. Departamento de Administração da PUC-Rio. Dissertação de Mestrado.
- COHEN, M.; SILVA, J.F. (1999). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *ENANPAD*, Prêmio da Área de Estratégia.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol.27 (3):467-488.
- HAMBRICK, D.C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 687-707.
- HARKER, M.J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1).
- HERBERT, T.T. e DERESKY, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content, *Strategic Management Journal*, 8:135-147.
- JUSTIS, R.; OLSEN, J. (1993). Using marketing research to enhance franchisee/franchisor relationships. *Small Business Management*.
- KIM, L., LIM, Y. (1988). Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31:802-827.
- KOTHA, S., VADLAMANI, B. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, vol. 16:75-83.
- MCGEE, J., THOMAS, H. (1986). Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. 7:141-160.
- MILES, R.E., SNOW, C.C., MEYER, A.D. et al. (1978) Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review* v.3(3): 546-562.
- MINTZBERG, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework, *Advances In Strategic Management*. 5:1-67. JAI Press Greenwich CT.
- PORTER, M.E. (1986). *Estratégia Competitiva*, 7a. ed. Campus.
- PORTER, M.E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus.
- Revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Globo, várias edições de 1997 a 1999.
- SELTZ, D. (1993). The complete handbook of franchising. In Justis e Olsen, op.cit.
- SILVA, J.F.; MELO, M.A.C. (1998). Tipologias estratégicas concorrentes: um teste empírico na indústria brasileira de seguros. *ENANPAD*.
- SNOW, C.C.; HAMBRICK, D.C. (1980). Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4):527-538.

- THOMAS, H., VENKATRAMAN, N. (1988) Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6):537-554.
- VENKATRAMAN, N., PRESCOTT, J.E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Academy of Management Review*, 11:1-23.
- Von NEUMANN, J. (1944). *A teoria dos jogos e o comportamento econômico*.
- ZEIDMAN, P.F.; LOWELL, H.B. (1986). Franchising. *Washington DC, Federal Publications*.