

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**UMA ANÁLISE DOS MODELOS PORTERIANOS APLICADO NO
SETOR DE MATERIAL ESPORTIVO**

Fernanda Flávia Sanches
Gustavo Yuho Endo
Jean Marcel Garcia
Paula Tiemi Kaneziro

Presidente Prudente/SP
2007

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**UMA ANÁLISE DOS MODELOS PORTERIANOS APLICADO NO
SETOR DE MATERIAL ESPORTIVO**

Fernanda Flávia Sanches
Gustavo Yuho Endo
Jean Marcel Garcia
Paula Tiemi Kaneziro

Monografia apresentada
como requisito parcial de
Conclusão de Curso para
obtenção do grau de
Bacharel em
Administração, sob
orientação do Professor
Ms. Alexandre Hideo
Sasaki

Presidente Prudente/SP
2007

UMA ANÁLISE DOS MODELOS PORTERIANOS APLICADO NO SETOR DE MATERIAL ESPORTIVO

Monografia aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Alexandre Hideo Sasaki
Orientador

Examinador

Examinador

Presidente Prudente, __/11/2007

*“No meio de qualquer
dificuldade encontra-se a
oportunidade” (Albert
Eisten)*

AGRADECIMENTOS

Desejamos expressar a nossa profunda gratidão a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, nos auxiliaram neste trabalho. Agradecemos especialmente:

Agradecemos primeiramente a Deus por tudo que têm feito ao longo de nossas vidas, principalmente nesses quatro anos de formação acadêmica nos permitindo chegar conclusão e também por tudo que nos irá permitir nesta nova etapa de nossas vidas que se inicia.

Agradecemos ao nosso orientador, Professor Alexandre Hideo Sasaki, Mestre. Pela orientação, pela paciência e pela oportunidade de desenvolver artigos e trabalhos conjuntos. E pela orientação nos dada nesse último ano de graduação, assim, como em suas aulas, conseguimos assim, finalizar nosso trabalho de conclusão de curso.

Expressamos eterna gratidão as nossas famílias, em especial aos nossos pais, pela formação e pela força que nos foi dado para o fortalecimento positivo do nosso futuro profissional, pela base sólida de educação, compreensão e amor.

RESUMO

Para que uma empresa consiga obter êxito na implementação de estratégias, deve-se analisar seus pontos fortes e seus pontos fracos, sob um ponto de vista crítico e à luz do pensamento estratégico. Tendo isto como pressuposto e a partir de processos articulados de planejamento e desenvolvimento de estratégias, a empresa pode melhor se posicionar em relação aos seus concorrentes. Este estudo tem como objetivo verificar qual o potencial de lucratividade de um setor e o reflexo do posicionamento competitivo na lucratividade em um grupo de empresas do setor de material esportivo. Utilizando como base o modelo das cinco forças apresentado por PORTER (1980): Poder de barganha dos fornecedores, Poder de barganha dos compradores, Ameaça de novos entrantes, Ameaças de substitutos e Rivalidade entre as empresas do setor, foram levantados, na literatura relacionada ao tema, indicadores que possam avaliar as cinco forças descritas pelo autor. Em seguida, foi desenvolvido um levantamento de dados a partir de dados secundários, em empresas do setor de material esportivo (que envolvem basicamente cinco grandes categorias: vestuários, calçados, óculos, equipamentos têxteis/metal e equipamento de transporte) com o objetivo de avaliar os mecanismos pelos quais as forças competitivas afetam o nível de lucratividade destas empresas e no setor; bem como o impacto do posicionamento competitivo na rentabilidade destas empresas. Como fontes de dados foram utilizados os relatórios 10-k apresentados pelas empresas. Estes relatórios são de periodicidade anual e apresentam um conjunto de informações financeiras e de mercado, exigido por empresas que tem suas ações negociadas na NYSE (*New York Stocks and Exchange*). Os dados foram tratados a partir da análise estatística desenvolvida com o software SPSS (*Statistic Package for Social Sciences*). Como resultado da pesquisa, foi verificado que existe um alto nível de correlação entre a estrutura do setor, o posicionamento competitivo escolhido pela empresa e os resultados apresentados por ela. Desta forma, fica comprovado o modelo ECD (Estrutura – Conduta – Desempenho) que é a abordagem conceitual básica que permeia o modelo porteriano.

Palavras-Chaves: Estratégia, Vantagem Competitiva, Tipologias.

ABSTRACT

To a company get success in the implementation of strategies, it must be analyzed its strong points and its weak points, under a critical point of view and under the knowledge of the strategical thought. Having this as starting point and from the articulated processes of planning and development of strategies, the company can better locate in respect to its competitors. This work has as objective to verify which the potential of profitability of a sector and the result of the competitive positioning on the profitability in a group of companies of the sector of sports products. Using as base the model of the five forces analysis presented by PORTER (1980): Bargaining power of the costumers, Bargaining power of the suppliers, Threat of new entrants, Threats of substitutes products and The Intensity of competitive rivalry, had made a research in the literature related to the subject, pointers that can evaluate the five described forces for the author. After that, a data-collecting from secondary data was developed, in companies of the sector of sports products (that they involve five great categories basically: clothes, footwear, eyeglasses, textile equipment/metal and equipment of transport) with the objective to evaluate the mechanisms from which the competitive forces affect the level of profitability of these companies and in the sector; as well as the impact of the competitive positioning in the profitability of these companies. As sources of data the reports 10-k presented by the companies had been used. These reports are of annual regularity and present a set of financial information and market, demanded for companies whom its shares are negotiated in the NYSE (New York Stocks and Exchange). The data had been treated from the analysis statistics developed by software SPSS (Statistic Package will be Social Sciences). As result of the research, it was verified that there is one high level of correlation among the structure of the sector, the competitive positioning chosen by the company and the results presented. Then, It is proven the model SCP (Structure - Conduct - Performance) that is the basic conceptual boarding that approach the Porter model.

Key words: Strategy, Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS E QUADROS.

Figura 1 - Forças que governam a competição em um setor industrial	25
Figura 2 – Barreiras de Saídas e Barreiras de Entrada.....	36
Figura 3 - Três Estratégias Genéricas. Porter (1985).....	43
Tabela 1 - Consolidação dos indicadores relacionados às forças competitivas de Porter	25
Tabela 2 - Relação da Liderança no Custo com as cinco forças.....	44
Tabela 3 - Relação da Diferenciação com as cinco forças.....	47
Tabela 4 - Variáveis de Desempenho	54
Tabela 5 - Estatísticas referentes às variáveis estratégicas.....	55
Tabela 6 - Estatísticas descritivas referentes às variáveis de desempenho	56
Tabela 7 - Estatísticas descritivas referentes às variáveis ambientais	56
Tabela 8 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis estratégicas	57
Tabela 9 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis de desempenho.....	58
Tabela 10 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis ambientais	58
Tabela 11 - Matriz de Correlação para as variáveis	59

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	9
Capítulo 1.....	11
1.1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	11
1.3 ESTRATÉGIA.....	12
1.4 ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	13
1.5 MICHAEL E. PORTER.....	14
Capítulo 2.....	15
2.1 A indústria de Material Esportivo.....	15
Capítulo 3.....	16
3.1 Estratégia.....	16
3.1.1 ESCOLA DE DESIGN.....	17
3.1.2 ESCOLA DE PLANEJAMENTO.....	17
3.1.3 ESCOLA DE POSICIONAMENTO.....	18
3.1.4 ESCOLA EMPREENDEDORA.....	19
3.1.5 ESCOLA DE COGNITIVA.....	19
3.1.6 ESCOLA DE APRENDIZADO.....	20
3.1.7 ESCOLA DE PODER.....	21
3.1.8 ESCOLA CULTURAL.....	21
3.1.9 ESCOLA AMBIENTAL.....	22
3.1.10 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO.....	22
Capítulo 4.....	24
4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS.....	24
4.2 AMEAÇA DE ENTRADA.....	27
4.2.1 BARREIRAS DE ENTRADA.....	27
4.2.2 RETALIAÇÃO PREVISTA.....	30
4.2.3 PREÇO DE ENTRADA DISSUASIVO.....	31
4.2.4 PROPRIEDADES DAS BARREIRAS DE ENTRADA.....	31
4.2.5 EXPERIÊNCIA E ESCALA COMO BARREIRAS DE ENTRADA.....	31
4.3 INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES.....	33
4.3.1 MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES DA RIVALIDADE.....	35
4.3.2 BARREIRAS DE SAÍDAS E DE ENTRADA.....	36
4.4 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	37
4.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.....	37
4.5.1 ALTERANDO O PODER DO COMPRADOR.....	39
4.6 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	39
4.6.1 O GOVERNO COMO UMA FORÇA NA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	40
Capítulo 5.....	42
5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	42
5.2.1 LIDERANÇA NO CUSTO.....	43
5.2.2 CRÍTICAS À LIDERANÇA NO CUSTO.....	45
5.3.1 DIFERENCIAÇÃO.....	46
5.3.2 CRÍTICAS À DIFERENCIAÇÃO.....	48
5.4.1 ENFOQUE.....	49

5.4.2 CRÍTICAS – ENFOQUE.....	50
5.5.1 O MEIO-TERMO (Stuck-in-the-Middle).....	50
Capítulo 6.....	52
6.1 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	52
6.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	52
6.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	53
6.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
Capítulo 7.....	55
7.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	55
7.2 APRESENTAÇÃO DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS.....	55
7.3 TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV.....	57
7.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	59
7.4.1 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.....	60
Capítulo 8.....	61
8.1 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE PESQUISA.....	61
9. REFERENCIAL BIBLIOGRAFIA E DE APOIO.....	63
10. ANEXOS.....	66

Capítulo 1

1.1 INTRODUÇÃO

1.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para que a empresa consiga uma boa estratégia ele deve identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos, sob uma visão estratégica. A empresa deve identificar qual será a melhor posição em relação aos seus concorrentes para que tal posição possa levar a uma vantagem competitiva. Nesse presente estudo, através de um estudo empírico, será verificado se é válido que se a empresa tendo uma posição estratégica ela obterá uma vantagem competitiva.

Como problema de pesquisa para este trabalho, define-se:

Como é realizada a dinâmica de forças competitivas de empresas do setor de material esportivo através do modelo de análise estrutural de indústrias de Michael Porter?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a dinâmica de forças competitivas de empresas do setor de material esportivo através do modelo de análise estrutural de indústrias de Michael Porter.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Buscas na literatura referente ao tema, indicadores para avaliação das forças competitivas para o setor de material esportivo;
- Desenvolver pesquisa de campo com empresas do setor de material esportivo – a nível internacional, cujo país escolhido foi os Estados Unidos da América (EUA) – a partir de uma amostra representativa e;
- Avaliar as maneiras que as forças competitivas afetam o nível de lucratividade nos setores pesquisados.

1.3 ESTRATÉGIA

No presente estudo, analisaremos um dos vários conceitos que existem sobre estratégia. E verificaremos a sua aplicabilidade empírica. Se realmente é possível aplicar a teoria a prática, e se a teoria é correspondente a sua prática.

Os primórdios do conceito de estratégia surgiram nas guerras, onde, para poder atacar seu adversário de uma forma eficaz, eles deveriam ter uma estratégia bem formulada para poder atacar seu adversário para conseguir atingir seu objetivo, que no caso sair vencedor da guerra.

No presente estudo, analisaremos o conceito de estratégia voltado para empresa/indústrias.

Os maiores problemas dos administradores são voltados à estratégia de sua empresa/indústria, para conseguir conduzir uma empresa/indústria complexa num ambiente de mudanças rápidas e um ambiente dinâmico. Os administradores, para conseguir responder a todas essas variáveis de uma forma a ser bem sucedida. É um desafio muito grande, pois, além de estabelecerem objetivos e conseqüentemente dar ordens aos seus subordinados para que eles atinjam esses objetivos.

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).” (WRIGHT, KROLL, PARNELL. 2000)

Para que a estratégia possa ser direcionada da forma mais adequada, é necessário fazer uma análise SWOT¹, onde, a avaliação das oportunidades e

¹ Análise SWOT serve para realizar uma avaliação interna e externa de uma organização.

ameaças do ambiente externo e análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa.

1.4 ESTRATÉGIA GENÉRICA

A noção que fundamenta o conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva está na essência de qualquer estratégia, e para a empresa alcançar uma vantagem competitiva a empresa precisa escolher o tipo de vantagem competitiva que ela busca, e definir qual o escopo ela pretende alcançar.

Depois de fazer uma análise interna e externa de sua empresa e escolher que tipo de vantagem competitiva que a empresa quer ter, a estratégia genérica especificara um método para que a empresa busque a vantagem competitiva. E depois a estratégia genérica irá fornecer o contexto para os movimentos de ações em cada área funcional.

Construir, manter e colher são resultados de uma estratégia genérica.

Embora para que a empresa possa selecionar e programar a estratégia genérica que ela busca obter, isto, está longe de ser uma tarefa fácil. Contudo, esse é o caminho mais lógico para que a empresa consiga uma vantagem competitiva.

As estratégias genéricas possuem cada uma delas um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação da vantagem competitiva que ela busca ter.

Uma empresa pode possuir inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, existem dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: baixo custo e diferenciação. Uma empresa precisa, necessariamente escolher entre uma dessas estratégias genéricas, senão, ela estará no meio-termo.

A vantagem de custo ou diferenciação tem como origem a estrutura industrial. E elas resultam da habilidade de uma empresa lidar com as cinco forças

(nível de rivalidade do setor; os entrantes em potencial; os produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores e o poder dos compradores) melhor que seus concorrentes.

Para que a empresa possa ser a única, possuir um diferenciador e assim conseguindo ter um preço-prêmio, ele deve ter seus custos elevados para conseguir um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Para que a empresa possa ser uma líder em custos, ela deve frequentemente abrir mão da diferenciação, criando um produto padrão, reduzindo ao máximo suas despesas indiretas.

1.5 MICHAEL E. PORTER

Leciona na *Harvard Business School*, onde desenvolveu os cursos de mestrado em Administração de Empresas amplamente aclamados concernentes à estratégia competitiva. Ele é consultor de grandes companhias em todo o mundo e colunista convidado do *The Wall Street Journal*.

Michal E. Porter escreveu os livros:

ESTRATÉGIA COMPETITIVA – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. “Através do ensino e de artigos no campo da economia industrial e da estratégia empresarial, meu trabalho na *Harvard Business School* na última década (70) vem procurando preencher esta lacuna. A origem deste livro está em minha pesquisa sobre economia industrial, iniciada com a tese de doutorado e tendo prosseguido desde então”.

VANTAGEM COMPETITIVA - Criando e Sustentando um Desempenho Superior. “Meu livro anterior, *Estratégia Competitiva*, apresentou uma metodologia para a análise de indústrias e da concorrência. Ele também descreveu três estratégias genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: liderança de custos, diferenciação e enfoque. *Vantagem Competitiva* trata do modo como uma empresa coloca de fato em prática as estratégias genéricas”.

Capítulo 2

2.1 A indústria de Material Esportivo

A indústria de material esportivo faz parte do grande segmento de negócios na área de esporte. No ano de 2000 a área de esporte movimentou cerca de USD 213 bilhões, segundo o Sports Business Journal desse valor inclui basicamente gasto com publicidade e propaganda, licenciamento de produtos e comercialização de artigos esportivos. (CARVALHO, 2005).

A indústria de material esportivo é constituída por fabricantes de produtos para a pratica esportiva. Existem grandes e pequenos negócios focados principalmente no público com idade entre 16 – 25 anos. (CARVALHO, 2005).

Nos últimos anos teve um aumento no mercado de material esportivo devido a crescente preocupação com a aparência e o papel do esporte como formador de grupos de convívio. Mesmo pessoas que não praticam esportes, mas tem como referência em atletas e assim os atletas viram guias para seus estilos de vestir. De acordo com Carvalho (2005) para melhorar a comercialização dos produtos, as firmas contratam atletas de alto desempenho, patrocinam times e ligas esportivas que endossam suas marcas e usam seus produtos.

No presente trabalho leva em consideração material esportivo que envolve basicamente cinco grandes categorias: vestuário (inclui camisas, bermudas, jaquetas,...), calçados (inclui tênis, sapatos, botas, sandálias,...), óculos (inclui óculos de sol, de grau, óculos especiais para esporte de inverno, ciclismo e motociclismo, dentre outro), equipamentos têxteis/metal (inclui mochilas, tendas, sacos de dormir, capas de proteção, bolas, equipamentos de ginásticas, raquetes, tabelas, traves,...) e equipamento de transporte (inclui basicamente bicicletas e motores de lancha). (CARVALHO, 2005).

Capítulo 3

3.1 Estratégia

Estratégia é uma palavra derivada do grego. *Strategus*, que para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general.

No dicionário o significado a palavras estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações. Visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos, seguindo da melhor maneira de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha. As literaturas que abrangem sobre o tema não possuem um conceito único, devido às intensas e ricas interpretações que a palavra oferece em relação aos vários pensamentos e maneiras de conseguir alcançar o objetivo determinado.

Já algumas décadas, a palavra estratégia vem sendo sinônima de desafio para os administradores ao longo do seu cotidiano empresarial. Sua utilização é fundamental na vida das organizações que se encontram dentro de um cenário dinâmico. Que ocorre abundantemente diversos tipos de mudanças ora previstas, ora inesperadas substituindo os campos de batalhas, as armas e os soldados ao mercado competitivo juntamente com planos, objetivos, metas, obtenção de posições/resultados, trabalhando com hipóteses, visão de futuro, lógicas e apostas que envolvem toda decisão da organização.

As formas como as estratégias surgem e se programam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular. Assim, na administração estratégica surgiram vários pensamentos dando origem às escolas onde buscavam definir a estratégia ou a melhor estratégia dentro do mundo das organizações.

Abaixo se encontra as escolas da administração estratégia e seus conceitos, baseado todos em MINTZBERG (2000).

3.1.1 ESCOLA DE DESIGN

A escola de design tem como modelo de estratégia enfatiza avaliações das situações externas e internas das organizações, onde a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente e a outra mostrando as forças e fraquezas da organização (análise *SWOT*) buscando assim atingir uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas.

A formação de estratégia eficaz dessa escola é derivada de um processo de pensamento humano rigidamente controlado, onde cada ação flui da razão. A responsabilidade por esse controle e essa percepção é do executivo principal ou do gerente geral da organização onde o papel da formação deve ser mantido simples e informal.

As estratégias devem ser únicas: os melhores resultam de um processo de design individual e está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. Não há espaço para visões modernas ou estratégias emergentes. Só são implementadas depois de desenvolvidas, explícitas para todos os membros da organização possa entendê-la e depois de totalmente formuladas.

3.1.2 ESCOLA DE PLANEJAMENTO

O modelo de planejamento estratégico se reduz as mesmas idéias básicas à escola de design: usa-se o modelo *SWOT*, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e também à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. Mas o que torna diferente da escola de design é que o modelo simples e informal tornou-se uma elaborada seqüência de etapas. Cria-se nesta escola uma divisão dentro da organização: pensamento da

ação, estratégia das operações, formulação da implementação, pensadores dos executores e estrategistas dos objetivos de sua estratégia.

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas onde a responsabilidade por todo processo está em princípio com o executivo principal. Na prática a responsabilidade pela execução está com os planejadores onde para conseguir engajar neste planejamento estratégico a organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controla-lo ou assumir sua estabilidade.

3.1.3 ESCOLA DE POSICIONAMENTO

A escola de posicionamento afirma que poucas estratégias-chaves, como posições no mercado, são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser concorrentes atuais e futuros. Significa que as empresas ocupam essas posições têm lucros maiores que as demais empresas, na indústria se encontram no contexto de um mercado que é econômico e competitivo. Isto por sua vez fornece um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e com isso aplicar e consolidar suas posições.

Partindo dessa lógica ela acabou fixando com um numero limitado de estratégias ou categorias de estratégia, diferente das escolas anteriores. Dentro desse pensamento do posicionamento pode surgir um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, com a maturidade ou fragmentação de uma indústria) onde o sucesso está no uso de análise para identificar as relações corretas.

Nesta escola são marcantes três características: (1) origens nos escritos militares, que contribui na seleção das estratégias específicas como posicionamento; (2) busca por imperativos de consultoria, analisar a organização e como está o negócio e (3) desenvolvimento de proposições empíricas, estudos sistemáticos revelam as estratégias ideais a serem seguidas.

3.1.4 ESCOLA EMPREENDEDORA

A escola empreendedora focalizou a formação de estratégia personalizada, ou seja, exclusivamente numa única pessoa denominada o Líder e enfatizou os processos da formação da estratégia em sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Buscando a direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização. Isso torna a estratégia empreendedora a ser tanto deliberada, na visão global como emergente, maneira pela quais os detalhes da visão se desdobram.

O conceito central dessa escola é a visão, ou seja, cria-se uma idéia na cabeça do líder onde significa como o começo de toda a estratégia. O líder deve ter conhecimento do que vem pela frente da tomada de decisão, mas também ter uma compreensão do passado; ter uma visão de cima da organização, mas também conhecer a parte de baixo dela; ver diferente das outras pessoas, ou seja, ver todos os lados, ter idéias e coloca-las em contexto.

3.1.5 ESCOLA DE COGNITIVA

A formação de estratégia nessa escola é um processo cognitivo que estuda a mente do estrategista tendo como base o campo da psicologia cognitiva. A mente dos executivos era vista como uma incógnita.

A cognição começa na memória que é uma teia de associações entre diferentes itens de informação. No caso da organização isso é incorporado em formulários, regras, procedimentos, convenções e tecnologias. A união das duas forma-se a socialização: a organização trabalha para que o indivíduo aceite as rotinas existentes que passam a fazer parte de sua memória, fazendo assim uma cognição com a organização.

Para os pesquisadores, a preocupação era saber os requisitos para pensar na estratégia e não o pensamento da estratégia em si, ou seja, com o que o estrategista precisa saber. Isso torna os estrategistas em grande parte como autodidatas: eles desenvolvem seu conhecimento através de seus processos de

pensamentos e principalmente das experiências diretas e dessa forma moldam aquilo que eles irão fazer tornando assim subsequente. As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma a maneira pela quais as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.

Essas informações (de acordo com a ala objetiva dessa escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala subjetiva) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo que é visto pode ser modelado, emoldurado e também construído.

3.1.6 ESCOLA DE APRENDIZADO

Para a escola de aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. Esse aprendizado inclui desde o líder até toda a organização em si.

Este aprendizado procede de forma emergente através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender.

Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que reconhecidas estas pode ser tornadas formalmente deliberadas ao passo que o líder não irá preconcebê-la, mas sim gerenciar o aprendizado estratégico. Por tanto, a administração estratégica promove relações entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.

As estratégias aparecem primeiras como padrões do passado; mais tarde, talvez como planos para o futuro. Finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

3.1.7 ESCOLA DE PODER

Nesta escola a formação da estratégia surge como um processo aberto de influência enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses que cercam as organizações.

As relações de poder são divididas em dois grupos, o primeiro é o poder micro que representa o poder ilegítimo dentro da organização, vê a formação de estratégia como a interação. Através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. E o outro é o poder macro que diz respeito ao uso do poder pela organização, reflete sua interdependência com seu ambiente, como fornecedores, sindicatos concorrentes, banco de investimentos e reguladores governamentais. Analisa a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

3.1.8 ESCOLA CULTURAL

A formação de estratégia nesta escola enraíza a força social da cultura (crenças e interpretações comuns aos membros), predominando na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. Essa cultura é adquirida pelos membros da organização através de um processo chamado aculturação ou socialização, sendo muitas vezes um processo tácito no qual se torna obscuro a origem da cultura aos seus olhos.

A estratégia assume nesta escola a forma perceptiva, enraíza em intenções coletivas e reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

3.1.9 ESCOLA AMBIENTAL

A escola ambiental, como o próprio nome diz, destaca o ambiente (conjunto de dimensões abstratas) como um fator importante na elaboração de uma estratégia juntamente com os fatores liderança e organização. A escola ambiental tem ajudado a descrever as diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.

A origem desta escola surgiu com a teoria da contingência, que veio a opor às afirmações conflitantes da administração clássica de que há uma “maneira melhor” para dirigir uma organização.

As organizações, pelo fator importante que é o ambiente, acabam se agrupando em nichos (base da concorrência) onde os quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Podendo permanecer por muito tempo ou virem a falir neste nicho.

3.1.10 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO

A escola de configuração oferece a possibilidade de integração entre as mensagens das outras escolas anteriores. Mostra que se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para o outro, ou seja, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e outro para mudanças. Na verdade trata-se de continuidade – seja como plano deliberado para esclarecer padrões de comportamento ou como padrões emergentes pelo quais esses padrões são estabelecidos. O que a escola de configuração faz é descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos para novos estados.

A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.

Em resumo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual, planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente.

Capítulo 4

4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS

A noção que fundamenta esse conceito de estratégia genérica é que sua vantagem competitiva esteja na essência de qualquer estratégia, e para a empresa atingir é necessária à empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que ela deseja alcançar. Porter estaria preocupado com o ambiente nas quais as empresas operam e como elas se comportam dentro desse contexto como produtores, vendedores ou compradores. Para que possamos explicar os tópicos abaixo pegamos como base Porter (1980² e 1989³).

Porter (1980) identificou as cinco forças, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado. Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (Porter, 1980). Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, conforme a Figura 1, abaixo, ou seja, (1) Rivalidade entre as empresas do setor, (2) Ameaça de novos entrantes, (3) Ameaça de substitutos, (4) Poder de barganha dos fornecedores e (5) Poder de barganha dos compradores. Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las ao seu favor.

² PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.

³ PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

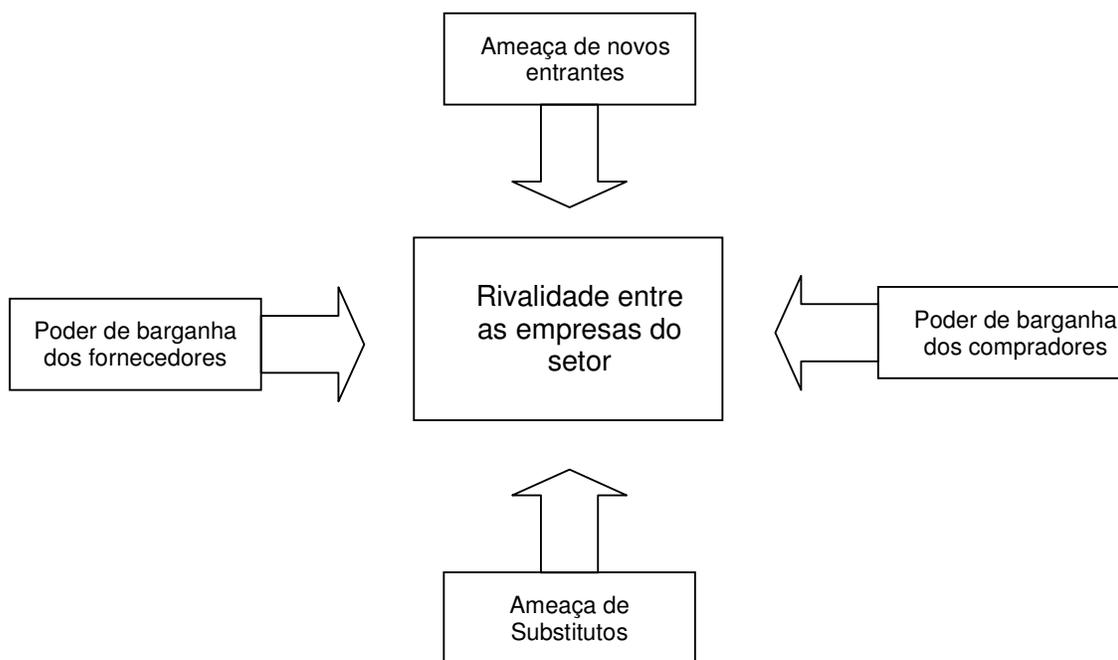


Figura 1 - Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: PORTER (1980)

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias com vistas ao melhor posicionamento competitivo possível.

Os seguintes indicadores estão relacionados a cada uma das forças competitivas lançadas por Porter (1980):

Tabela 1 - Consolidação dos indicadores relacionados às forças competitivas de Porter

Poder de Barganha dos Fornecedores	Concentração; Diferenciação dos Fornecedores; Custos de Mudanças Relativos; Insumos Substitutos; Importância do Volume; Custo Relativo; Impacto do Insumo sobre Custo ou
------------------------------------	--

	Diferenciação e; Ameaça de Integração Vertical.
Poder de Barganha dos Compradores	Levantamento do Poder de Barganha: Concentração Compradores x Concentração Empresa; Volume do Comprador; Custos de Mudanças; Informação do Comprador; Ameaça Relativa de Integração Vertical; Produtos Substitutos; Sensibilidade de Preço; Diferença dos Produtos; Identidade da Marca; Impacto sobre a Qualidade; Lucros e; Incentivos aos Tomadores de Decisão.
Ameaças de Novos Entrantes	Economias de Escala; Diferenciação de Produtos; Identidade da Marca; Custos de Mudanças; Exigência de Capital; Acesso à distribuição; Vantagens Absolutas de Custos; Curvas de Aprendizagem; Acesso aos Insumos; Tecnologias Patenteadas; Política Governamental; Retaliação e; Preço de Entrada Dissuasivo.
Nível de Rivalidade	Intensidade da Rivalidade no Setor.
Produtos Substitutos	Preço – Desempenho dos Produtos; Substitutos x Concentração de Empresas; Custos de Mudanças e; Propensão do Comprador a Mudar de Fornecedor.

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

As cinco forças competitivas – Ameaça de novos entrantes, Poder de barganha dos fornecedores, Poder de barganha dos compradores, Ameaça de substitutos e Rivalidade entre as empresas do setor – mostram que a concorrência de uma indústria não se limita as empresas já estabelecidas. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais já são “concorrentes” para as empresas já estabelecidas, pois, pode ter menor ou maior importância, dependendo da situação.

Com todas essas cinco forças competitivas em conjunto determinam a concorrência de uma indústria, sendo que a força ou as forças que a empresa possui, é crucial para que a empresa possa fórmula sua estratégia, e se posicionar da melhor forma possível.

As indústrias possuem uma estrutura básica, essa estrutura básica é refletida na intensidade das forças competitivas, e devem ser distinguidas de muitos fatores ao curto prazo que pode afetar o nível da concorrência e a sua rentabilidade. Todas as empresas terão cada uma delas, pontos fortes e pontos fracos quando elas lidarem com a estrutura da indústria.

4.2 AMEAÇA DE ENTRADA

Quando uma nova empresa entra em uma indústria, essas novas empresas trazem consigo novas capacidades e o desejo de conquistar uma fatia do mercado e frequentemente recursos substanciais. E como um resultado de tudo isso, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade das empresas.

A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes na indústria. Se as barreiras de entrada forem altas, as novas entrantes no mercado podem esperar que aconteça uma enorme retaliação da parte das empresas já estabelecidas, assim sendo, a ameaça de entrada é pequena.

4.2.1 BARREIRAS DE ENTRADA

Em uma indústria que possuem altos níveis de barreiras de entrada, é porque essa indústria tem relativamente uma lucratividade alta, sendo assim, atrair novos entrantes nessa indústria.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

Economias de Escala: Significa que, quanto mais a empresa fabricar seus produtos, seus custos de fabricação vai diminuir de acordo com a quantidade que for produzida. A tendência é que, quanto mais produtos fabricar, diminuirá seus custos de fabricação. A economia de escala também detém de acordo com Porter (1980) a

entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existente ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custos. Duas opções nada confortáveis para as empresas entrantes. A economia de escala pode ser encontrada em várias áreas funcionais da empresa como: fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

Outro tipo de barreiras de entrada na forma de economia de escala, é quando existem vantagens econômicas na integração vertical, ou seja, a operação em níveis sucessivos de produção ou distribuição. Quando ocorre essa situação, a empresa entrante deve entrar em desvantagem de custos ou na forma integrada, assim como uma provável exclusão de insumos ou mercados para seu produto se a maioria dos concorrentes estiver integrada. A empresa entrante, entrando de uma forma integrada, as chances de retaliações aumentam e assim, elevando outras barreiras de entradas, que discutiremos a seguir.

Diferenciação do Produto: Significada que a empresa estabelecida tem sua marca identificada, e seus clientes possuem um sentimento de lealdade com a marca. Essas empresas que já possuem sua marca identificada no passado fizeram alguns esforços como, com publicidade, serviço ao consumidor, diferença no seu produto ou simplesmente ter sido a primeira a entrar nesta indústria, assim, conquistando a lealdade de seus consumidores. Se na indústria tiver esses produtos diferenciados, as novas entrantes devem ter um alto investimento para que ela consiga superar esses vínculos já estabelecidos pela sua concorrente que já está a mais tempo na indústria.

Necessidade de Capital: Um dos maiores problemas para as novas entrantes numa indústria é a necessidade de capital, pois as novas entrantes devem ter um vasto capital para que ela possa investir em atividades arriscáveis e irrecuperáveis como na publicidade ou para pesquisa e desenvolvimento, onde esses investimentos não podem ter retornos.

Custos de Mudanças: A barreira de entrada que é criada pelos custos de mudanças, é estabelecido quando um comprador muda de um fornecedor de um produto para

outro. Porter (1980) cita que alguns motivos que esses custos aumentem são: novo treinamento de funcionários, novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova frente, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto. Sendo os custos de mudança altos, os recém-chegados precisam oferecer algumas vantagens como, aperfeiçoamento substancial em custos ou desempenho para que o comprador se decida em deixar o produto estabelecido e comprar o novo produto.

Acesso aos Canais de Distribuição: Levando em consideração os canais de distribuição já estabelecidos, e sendo atendidos pelas empresas já estabelecidos na indústria. Porter (1980) afirma que para uma empresa entrante consiga entrar nesses canais de distribuições ela deve persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros da empresa entrante. E Porter (1980) diz ainda que, quanto mais limitados os canais no atacado e varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria.

Desvantagens de Custo Independente de Escala: É praticamente impossível a empresa entrante conseguir os mesmos níveis de custos, que as empresas já estabelecidas alcançaram, independente do seu tamanho e suas economias de escalas obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes: Tecnologia patenteada do produto – as características dos projetos são protegidas por patentes; Acesso favorável às matérias-primas – as empresas já estabelecidas podem ter fechado as fontes mais favoráveis; Localizações Favoráveis – as empresas já estabelecidas ocuparam localizações favoráveis; Subsídios Favoráveis – subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios e; Curva de Aprendizagem ou de Experiência – quanto maior for à produção de um produto, possui grandes chances dos custos unitários serem diminuído, através do aprendizado. Os custos provavelmente diminuirão, pois, os funcionários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes. A provável diminuição nos custos através da curva de aprendizagem parece ser a mais significativa em negócios envolvendo um alto grau de participação de mão-de-obra.

As empresas estabelecidas possuindo uma curva de aprendizagem, esse efeito cria uma barreira de entrada. E assim sendo, uma empresa entrante, sem experiência alguma terá seus custos inerentemente mais altos que as empresas já estabelecidas. E sendo assim, as empresas entrantes deverá agüentar prejuízos constantes até que ela consiga adquirir uma experiência, e consiga baixar seus custos unitários para poder competir com as empresas já estabelecidas. E para que a empresa entrante consiga obter a curva de experiência, ela deverá ter um alto investimento em equipamentos e até mesmo para cobrir seus prejuízos iniciais.

A redução nos custos devido à experiência pode ser aumentada caso existam empresas diversificadas, que dividem operações e funções sujeitas a esse tipo de redução, ou caso existam atividades relacionadas na companhia nas quais podem ser obtidas experiências incompletas, mas útil. Esta espécie de aprendizagem compartilhada acentua a barreira de entrada proporcionando pela curva de experiência, desde que as demais condições necessárias a seu aproveitamento sejam satisfeitas.

Política Governamental: O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. [...] Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto. [...] A política do governo nestas áreas certamente produz benefícios sociais diretos, mas em geral tem conseqüências secundárias para a entrada que não são percebidas. Porter (1980)

4.2.2 RETALIAÇÃO PREVISTA

Existem grandes perspectivas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes já estabelecidos e assim, colocando uma ameaça de entrada. As condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação à entrada e, portanto, a detêm, são as seguintes: um passado de vigorosas retaliações aos entrantes; empresas estabelecidas com recurso substancial para as disputas, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes; empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados; crescimento lento da indústria, o que limita a

capacidade da indústria absorver uma nova empresa entrante sem que atinja uma empresa já estabelecida.

4.2.3 PREÇO DE ENTRADA DISSUASIVO

Uma condição de entrada numa indústria pode ser resumida em: preço de entrada dissuasivo. Onde, concentra-se a estrutura de preço em vigor; onde apenas equilibram os benefícios potenciais provenientes da entrada com os custos esperados para poder superar as barreiras estruturais de entrada e se arriscar à retaliação das empresas já estabelecidas na indústria.

A ameaça de entrada pode ser ainda maior se as empresas já estabelecidas preferirem ou forem forçadas pela concorrência a fixar seus preços abaixo deste preço dissuasivo. Se os preços forem fixados acima, os ganhos em termos de rentabilidade podem ter uma vida curta, pois, serão corroídos pelo custo de competir ou de coexistir com as novas empresas na indústria.

4.2.4 PROPRIEDADES DAS BARREIRAS DE ENTRADA

Existem várias outras propriedades das barreiras de entrada que são cruciais do ponto de vista estratégico. De acordo com Porter (1980), primeiro, as barreiras de entrada podem mudar e realmente mudam à medida que as condições anteriormente descritas também mudam. Segundo, essas tais mudanças é por motivos além do controle da empresa, as decisões estratégicas das empresas conseqüentemente irá ter um impacto importante. Finalmente, algumas empresas podem dispor de recursos ou até mesmo competências que lhes permitem superar essas barreiras de entrada, a um custo mais baixo do que para a maioria das outras.

4.2.5 EXPERIÊNCIA E ESCALA COMO BARREIRAS DE ENTRADA

Uma empresa que opera em uma grande escala, possuirá uma economia de escala, e sendo assim, levando uma vantagem de custos em relação a aquela pequena empresa. Mas, levando em consideração que a empresa que possui uma economia de escala, provavelmente ela possui as mais eficientes instalações, sistemas de distribuição, organizações de serviços, ou outras atividades

funcionais para o seu tamanho. Porter (1980) afirma que, esta vantagem de custo só pode ser igualada se atingida uma escala comparável ou uma diversificação adequada de modo a permitir a divisão de custos.

Limites das economias de escalas, do ponto de vista estratégico: possuir uma grande escala e assim alcançando custos mais baixos, e assim, envolvendo *“trade-offs”*⁴ como uma possível barreira de entrada. E com uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a economia de escala, se, as tecnologias para obter uma economia de escala seja especializada e pouco flexível para serem adaptadas para uma nova tecnologia. Uma empresa se esforçando para obter uma economia de escala, usando tecnologia existente pode inibir outras percepções, como as novas tecnologias ou de outras novas maneiras de pode competir, sem depender da economia de escala.

Mesmo que a empresa já estabelecida possua uma curva de experiência, isto não assegura que exista uma barreira de entrada. Outro fator crucial é que a experiência possa ser patenteada, e assim, sendo, esteja fora do alcance dos concorrentes e dos pretendentes em potencial que desejam entrar na indústria. Frequentemente a experiência não pode ser patenteada, e mesmo quando pode, essa experiência pode ser acumulada pela segunda ou terceira empresa a penetrarem no mercado. As empresas que entrarem depois da empresa pioneira, irá ter mais conhecimento sobre a experiência, pois as novas empresas tiveram a chance de observar as operações da empresa pioneira.

Limites da curva de experiência como uma barreira de entrada: essa barreira de experiência pode ser anulada, por uma nova tecnologia, assim, criando uma nova curva de experiência. E assim, as entrantes podem ultrapassar as empresas já estabelecidas com uma nova curva de experiência. A busca por um custo mais baixo dentro da indústria, através de uma curva de experiência pode envolver *“trade-offs”* com outras barreiras importantes, como a diferenciação do produto através de sua imagem ou mesmo de progresso técnico. Se mais de uma empresa tiver a estratégia da curva de experiência, as conseqüências para uma ou

⁴Pagar salários menores e aceitar ter um maior número de funcionários desqualificados e maior nível de rotatividade de funcionários.

para todas as empresas podem ser praticamente fatais. A busca por uma curva de experiência, pode desviar a atenção dos desenvolvimentos do mercado e até mesmo uma nova tecnologia que venha anular a experiência passada.

4.3 INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade ocorre porque uma ou mais empresa se sentem pressionadas ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, um movimento estratégico pode afetar diretamente seus concorrentes, e assim, surgindo retaliações ou esforços para conter esse movimento estratégico, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Se os movimentos e os contramovimentos crescem de uma forma escalada, todas as empresas envolvidas podem sofrer sérias conseqüências e sua situação piorar em relação a sua posição inicial.

Uma das formas mais conhecidas é a concorrência por preço, são altamente instáveis, e é bem provável que essa concorrência pelo preço mais baixo deixe a indústria em pior situação, do ponto de vista da rentabilidade. A diminuição de preço é facilmente alcançada pelos rivais. Por outro lado, a batalha por publicidade pode elevar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto, assim, beneficiando toda a indústria.

A rivalidade é uma conseqüência da interação de vários fatores estruturais.

Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados: Quando existe um número extenso de empresas, a probabilidade de ocorrer uma divergência entre as empresas é grande, algumas dessas empresas podem fazer um movimento e acreditar que seu movimento não tenha sido notado pelos seus concorrentes. Mesmo que na indústria possua poucas empresas, se as mesmas estiverem equilibradas entre si, isso irá criar uma instabilidade porque elas podem começar a disputar entre si e elas possuem ainda recursos para a retaliação. Quando a indústria é altamente concentrada, ou seja, dominada por uma ou por poucas empresas, essas empresas que dominam a indústria podem impor disciplina, assim assumindo um papel de coordenador da indústria através de meios como a liderança nos preço.

Crescimento Lento da Indústria: Com um crescimento lento na indústria, a concorrência é transformada num jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram à expansão.

Custos Fixos ou de Armazenamentos Altos: Com altos custos fixos, a indústria cria uma forte pressão no sentido que todas as empresas satisfaçam suas capacidades, e isso pode gerar muitas vezes as reduções dos preços quando existe um excesso de capacidade. Outra situação relacionada aos custos fixos altos é que para manter um produto estocado gera um custo de estocagem alto. E para evitar altos níveis de estocagem, a empresa diminuirá seus preços para poder assegurar as vendas. E a empresa fazendo isso seus lucros serão baixos.

Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: Quando o produto ou o serviço é visto pelo consumidor como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do consumidor será baseada em grande parte no preço e no serviço. Com a diferenciação do produto, cria uma espécie de isolamento contra a luta competitiva, porque os consumidores possuem preferências e sentimentos de lealdade.

Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos: Quando é determinado o quanto a capacidade deve ser acrescentada, a partir da economia de escala, os incrementos podem romper o equilíbrio de oferta/procura da indústria. Se isso ocorrer, a indústria pode sofrer períodos, onde, pode haver um excesso em sua capacidade e reduções de preços.

Concorrentes Divergentes: Concorrentes serão divergentes em relação a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos. Com relação a suas matrizes que possuem objetivos e estratégias diferentes uma das outras, assim sendo, esses concorrentes podem ter dificuldade em decifrar com exatidão as intenções de seus concorrentes.

Grandes Interesses Estratégicos: A rivalidade seria ainda mais instável em uma indústria se algumas empresas tiverem muitas interesses em jogo com um propósito de obter sucesso em sua indústria.

Barreiras de Saída Elevadas: São fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo entre si, mesmo essas companhias obtendo retornos abaixo ou até mesmo, retornos negativos sobre seu investimento. As principais fontes de barreiras de saída são: Ativos especializados, Custos fixo de saída, Inter-relações estratégica, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental.

Quando as barreiras de saídas, possui uma saída elevada, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam seus pontos. Pelo contrário, elas agarram com perseverança e por causa de suas inúmeras fraquezas, elas acabam recorrendo a táticas extremas.

4.3.1 MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES DA RIVALIDADE

Os inúmeros fatores que determinam à intensidade da rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam.

Uma mudança comum na rivalidade ocorre quando uma aquisição gera uma personalidade muito diferente em uma determinada indústria. Outro fator que pode mudar a rivalidade é a inovação tecnológica, que pode aumentar os custos fixos no processo de fabricação e assim sendo, intensificar a instabilidade da rivalidade.

Embora muitas companhias tenham que conviver com muitos fatores que determinam à intensidade da rivalidade na indústria, porque elas estão embutidas na economia da indústria e através de mudanças estratégicas seu espaço pode ser melhorado. A empresa focalizando seus esforços de vendas nos segmentos da indústria, onde seu crescimento é mais rápido ou onde os custos fixos mais baixos podem-se reduzir o impacto da rivalidade na indústria.

4.3.2 BARREIRAS DE SAÍDAS E DE ENTRADA

Embora os conceitos de barreiras de saída e de entrada sejam distintos, seu nível de junção é um aspecto importante da análise da indústria. As barreiras de saídas e de entrada estão frequentemente relacionadas.

Barreiras de Saídas

		Barreiras de Saídas	
		Baixas	Altas
B a r r e i r a s	d e	B a i x a s	A l t a s
	E n t r a d a	Baixas	Altas
	Baixas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
	Altas	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscados Altos

Figura 2 – Barreiras de Saídas e Barreiras de Entrada

Fonte: Porter (1980)

O melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele ponto em que as barreiras de entrada são altas, mas as saídas são baixas. Quando esse caso acontecer, a entrada será detida e os concorrentes malsucedidos deixarão a indústria. De acordo com Porter (1980) Quando tanto a entrada como a saída tem barreiras elevadas, o potencial de lucro é alto, mas, em geral, acompanhado de maior risco. Mesmo que a entrada seja detida, as empresas malsucedidas permanecerão e lutarão dentro da indústria.

Quando a entrada é fácil, será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas ou por outras circunstâncias temporárias. Contudo, quando os resultados se deteriorarem a capacidade não sairá da indústria.

Conseqüentemente, a capacidade se mantém alta na indústria e a rentabilidade é como regra, cronicamente baixa.

4.4 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Com os produtos substitutos os retornos potenciais de uma indústria se reduzem, estabelecendo um teto nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais alternativas de preço-desempenho que o mercado possui, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os produtos substitutos não apenas limitam o lucro em tempos normais da indústria, como também reduzem as riquezas que a indústria pode obter em tempos de prosperidades.

De acordo com Porter (1980) a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. O posicionamento em relação aos produtos substitutos pode ser uma questão de ações coletivas da indústria. Os produtos substitutos que deveriam ter mais atenção são: (a) estão sujeitos a obter um melhoramento de seus *“trade-off”* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (b) são produzidos por indústrias com lucros altos.

4.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores competem com indústria para obter preços baixos, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e tentando jogar um concorrente contra outro, tudo a custo da rentabilidade da indústria.

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: Se o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas dos vendedores, e se essa parcela grande das vendas é adquirida por um comprador específico isto irá aumentar a sua importância nos resultados.

Se os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus custos ou compras, e se isso ocorrer os compradores estarão inclinados a gastar recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente.

Se o produto for um produto padronizado ou que não possua uma diferenciação, o comprador pode encontrar sempre fornecedores alternativos, assim jogando uma concorrente contra outra.

Ele enfrenta poucos custos de mudanças, isso prende um comprador de um vendedor, e assim o poder do comprador já é fortalecido se o vendedor se defrontar com custos de mudança.

Ele consegue lucros baixos, com lucros reduzidos isso cria grandes incentivos para reduzir os custos da compra.

De acordo com Porter (1980) se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões. O poder do comprador pode ser neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente na indústria do comprador. Quando os produtos dos compradores forem afetados pela qualidade do produto da indústria, nessa situação os compradores serão menos sensíveis aos preços.

Quando o comprador possuir todas as informações sobre demanda, os preços reais do mercado, ou mesmo ter os custos dos fornecedores. O comprador terá um poder de negociação maior de quando ele não tiver esse tipo de informações. Os compradores possuindo essas informações, ele estará em uma posição mais favorável com relação aos preços, e ainda pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada.

De acordo com Porter (1980), varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores, e atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem.

4.5.1 ALTERANDO O PODER DO COMPRADOR

De acordo com os fatos citados acima mudam com o passar do tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma companhia, em decorrência a isto o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. Para que uma companhia possa melhorar sua postura estratégica está pode descobrir novos compradores que possuam um poder mínimo para influência – lá negativamente, numa forma resumida, seleção de compradores.

4.6 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem exercer grande poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, pois, ela pode ameaçar elevar seus preços ou até mesmo diminuir a qualidade de seus bens ou serviços. Esses fornecedores que possuem um grande poder de negociação podem sugar a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de repassar os aumentos de custos, em seus próprios produtos finais.

As condições que iram transformar os fornecedores poderosos irão se refletir aquelas que tornam os compradores poderosos, também. Um grupo de fornecedores será poderoso se o que segue se aplica: a indústria em qual ela trabalha é dominada por poucas empresas, se fornecedores vender para compradores divididos eles terão influências sobre preços, qualidade e condições.

O poder do fornecedor possa se acabar se eles começarem a competir com produtos substitutos. Se a indústria não for um cliente importante, quando os fornecedores vendem para mais de uma indústria, uma única indústria não terá fração significativa das vendas. Mas, se uma indústria for importante para os fornecedores eles iram protege-la e ficará ligada a ela diretamente.

Os fornecedores vai ter força contra os compradores quando seus insumos são indispensáveis para seus compradores, assim, os compradores dependeram de seus fornecedores.

Quando os produtos dos fornecedores são diferenciados ou o grupo de fornecedores desenvolveram custos de mudança. Diferenciação ou custo de mudança, enfrentados pelos compradores descarta a opção de jogar um fornecedor contra outro.

De acordo com Porter (1980), o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. Isso irá representar uma verificação o quanto à indústria pode melhorar as condições de compra.

De forma geral pensamos que fornecedores são outras empresas, mas a mão-de-obra pode ser considerada como fornecedores e que exerce grande poder em algumas indústrias. Quando a mão-de-obra é rigidamente organizada e a oferta está escassa, haverá um crescimento restringido, assim, o poder de mão-de-obra pode ser alto.

4.6.1 O GOVERNO COMO UMA FORÇA NA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.

O governo vem discutindo principalmente em termos de possível impacto nas barreiras de entrada. Pois, em muitas indústrias o governo pode ser comprador ou fornecedor, e assim pode influenciar a concorrência na indústria através de políticas adotadas.

O papel do governo sendo comprador ou fornecedor será determinado mais por fatores políticos do que por circunstância econômica. Alguns atos regulam tórios do governo também podem colocar limites no comportamento das empresas como fornecedores ou compradores.

O governo pode afetar também a posição da indústria com substitutos através de regulamentações, subsídios, ou outros meios. Outro meio que o governo pode afetar é a rivalidade entre os concorrentes influenciando o crescimento da indústria, a estrutura de custos através de regulamentações.

Concluimos que, nenhuma análise estrutural estará completa antes de um diagnóstico sobre como a política governamental poderá influenciar a atual e a

futura conjuntura. Para uma análise estratégica é melhor considerar que o governo irá afetar as cinco forças competitivas do que considera o governo como uma das forças competitivas.

Capítulo 5

5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Uma das questões mais importante sobre estratégia competitiva é identificar qual a posição estratégica que a empresa possui dentro da sua indústria. O posicionamento de uma empresa dentro da sua indústria irá determinar sua rentabilidade, se sua rentabilidade está acima ou abaixo da média de suas concorrentes. Uma empresa que conseguir ter um bom posicionamento pode obter uma alta taxa de retorno, mesmo que a indústria que ela está seja desfavorável e a rentabilidade da indústria tenha uma média abaixo.

E se a empresa conseguir obter um bom posicionamento, e obtiver um desempenho acima da média e conseguir sustentar em longo prazo ela obterá uma vantagem competitiva sustentável.

Fazendo uma análise interna de todas as empresas, encontraremos inúmeros pontos fortes e pontos fracos se compararmos com seus concorrentes, sendo assim, irá existir apenas dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa possa alcançar: baixo custo ou diferenciação. Essas duas vantagens competitivas têm como origem a estrutura industrial de cada empresa. E essas vantagens competitivas surgem, porque a empresa soube lidar com as cinco forças melhores que seus concorrentes.

Combinando as duas vantagens competitivas citadas acima, e levando em consideração o escopo que cada empresa trabalha, seja no escopo amplo pegando o mercado como um todo ou no escopo estreito limitando o mercado em áreas geográficas Chegamos às três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque. Sendo a estratégia de enfoque possui duas variáveis: enfoque na liderança de custos e enfoque em diferenciação.

Com a escolha de uma das três estratégias, deve-se escolher que tipo de vantagem competitiva que a empresa deseja obter o escopo que ela pretende atuar. E seguir o caminho fundamentalmente diverso em busca da vantagem

competitiva. Os caminhos que a empresa deve seguir para a obtenção de uma vantagem competitiva variam muito de indústria para indústria.

Embora a noção que fundamenta a implementação e a seleção de uma das três estratégias genéricas esteja longe de ser simples, elas são a forma mais adequada para que uma empresa consiga um retorno acima da média e assim obtendo uma vantagem competitiva.



Figura 3 - Três Estratégias Genéricas. Porter (1985)

5.2.1 LIDERANÇA NO CUSTO

Entende-se que a liderança no custo total, seja a estratégia mais clara das três estratégias genéricas. Na estratégia de liderança no custo, a empresa busca produzir seus produtos com o menor custo possível, em relação aos seus concorrentes. E a empresa atuará num alvo amplo, atende todo o mercado dentro da sua indústria. A amplitude tem grande importância para sua vantagem de custos.

Para a empresa obter a sua vantagem de custos varia e depende da estrutura de cada indústria. Para alcançar à vantagem de custos a empresa pode buscar: Para que a empresa possa colocar em prática tal estratégia ela deve:

- Fácil acesso à matéria – prima;

- Investir na construção de instalações para fabricar seu produto em escala eficiente;
- Conquistar grande parcela do mercado;
- Reduzir custos através da curva de experiência;
- Controlar de forma rigorosa os custos e despesas gerais;
- Enxugar a área de pesquisa e desenvolvimento e;
- Enxugar gastos com assistência, vendas e publicidade.

Para que a empresa consiga ser um produtor de baixo custo, a empresa deve descobrir e explorar todas as fontes da vantagem de custos. Na maioria dos casos, empresa que buscam vantagem no custo, elas fabricam um produto padrão, sem nenhum tipo de maquilagem. E sendo assim, a empresa irá dar ênfase na obtenção de vantagem de custo absoluto e de escala de todas as fontes.

Se a empresa conseguir alcançar e manter a posição de líder em custos, então essa empresa será um competidor acima da média em sua indústria, desde que ela consiga comandar os preços na média da indústria. A empresa mantendo um preço mais baixo ou até mesmo equivalente a de seus concorrentes, a empresa conseguira retornos mais altos. Contudo uma empresa que possui vantagem em custo, não pode ignorar as bases de diferenciação, pois se seus produtos não for aceitável ou comparável pelos seus compradores, a empresa terá que abaixar muito seu preço para que ela consiga vender seus produtos e assim seus retornos irá diminuir. E assim, sua vantagem de custo será anulada.

Tabela 2 - Relação da Liderança no Custo com as cinco forças.

Rivalidade entre as Empresas Existentes:	Os custos mais baixos significam que a firma pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (em alguma guerra de preços, por exemplo).
Poder de Negociação dos	Os compradores só podem exercer

Compradores:	seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.
Poder de Negociação dos Fornecedores:	Mais folga na margem para suportar os aumentos nos custos dos insumos fornecidos.
Ameaça de Novos Entrantes:	Uma posição de baixo custo cria barreiras de entradas substanciais em termos de economia de escala de vantagens de custo.
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:	Posição favorável em relação aos substitutos.

Adaptado de: CARVALHO (2005)

A empresa conseguindo atingir a posição de custo total baixo, na maioria dos casos exige grande parcela de mercado. Por isso, é praticamente impossível ter dois líderes de custo na mesma indústria.

5.2.2 CRÍTICAS A LIDERANÇA NO CUSTO

Ser líder em custo total não significa necessariamente ser o fornecedor de menor preço. Para que a empresa consiga obter a liderança no custo total, ela deve também desencorajar seus concorrentes, para que eles não busquem a liderança no custo total.

Quando várias empresas buscam a liderança no custo total, a estrutura da indústria sofre uma modificação, à medida que o mercado se torna mais homogêneo, o líder em custo total seria beneficiado, pois haveria menos espaço para se alcançar à diferenciação.

Mesmo uma empresa obtendo a liderança no custo total, tal estratégia não seria necessariamente considerado como uma vantagem competitiva sustentável. Pois o cliente não perceberia a diferença entre a oferta da empresa e um produto similar, cujo fabricante tivesse um custo maior, a empresa líder em custo

total não conseguiria obter uma vantagem competitiva em longo prazo, pois não conseguiria a escala e a experiência suficiente para sustentar tal estratégia.

A grande questão a ser discutida seria se a empresa conseguiria sustentar essa vantagem competitiva em um período em longo prazo. Caso ocorra uma mudança no ambiente, a grande prova será a empresa mostrar que ela foi capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado, a empresa poderia estar imune às forças do ambiente.

Em relação à implantação dessa estratégia a um problema primário, pois tal estratégia focaliza a empresa conseguir produzir um produto com um custo menor que seus concorrentes, mas, como ela vai saber a que custo seus concorrentes produzem tal produto.

5.3.1 DIFERENCIAÇÃO

Na estratégia genérica de diferenciação, a empresa busca ser a única em sua indústria, com um produto diferenciado. Introduzindo esse produto diferenciado no mercado amplo de toda a indústria.

A empresa irá selecionar um ou mais atributos, que para muitos compradores esses atributos são considerados importantes, que com esses atributos nos produto possa suprir as necessidades dos clientes. E o cliente que vê importância nesses atributos e ele irão comprar esse produto diferenciado, e sendo assim a empresa poderá cobrar um preço-prêmio por esse produto diferenciado.

Para que a empresa consiga atingir a diferenciação, ela pode se basear no produto ou até mesmo no sistema de entrega e no método de marketing.

Para empresa colocar essa estratégia em prática existe uma série de táticas, sendo que as principais seriam:

- Melhorar a Imagem da Marca;
- Aumentar a Tecnologia Envolvida no Produto;

- Acrescentar algumas Peculiaridades;
- Oferecer Serviços Sob – Encomenda e;
- Ampliar a Rede de Fornecedores.

Se uma empresa obtiver e conseguir manter a posição de diferenciação ela será um competidor acima da média em sua indústria, se o preço-prêmio foi superior aos custos extras a que ela é sujeita por ser a única na indústria.

Para que a empresa consiga manter sua posição de diferenciação ela deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que leve a empresa cobrar um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação. O diferenciador não pode nunca ignorar sua posição de custos, pois, seu preço-prêmio pode ser anulado se a posição de custo for acentuadamente inferior. A visão de um diferenciador é ter uma proximidade de custos em relação aos seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não irá afetar sua diferenciação.

Tabela 3 - Relação da Diferenciação com as cinco forças.

Rivalidade entre as Empresas Existentes:	A diferenciação isola a firma da rivalidade porque produz lealdade no consumidor e permite a firma que evite certas guerras competitivas entre os incumbentes da indústria.
Ameaça de Novos Entrantes:	A mesma lealdade cria uma barreira de entrada que precisa ser quebrada e demanda normalmente altos investimentos do potencial novo entrante.
Poder de Negociação dos Compradores:	Reduz o poder dos compradores porque reduz as alternativas de substituição do produto tendo em vista que ele é único. Os consumidores ficam menos sensíveis a preço.

Poder de Negociação dos Fornecedores:	A diferenciação produz margens altas o que reduz a importância das alterações de preços dos insumos.
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:	A lealdade do consumidor faz com que a firma diferenciada fique mais bem posicionada em relação aos substitutos do que os concorrentes.

Adaptado de: CARVALHO (2005)

Se a empresa obtiver a estratégia de diferenciação, a empresa irá obter no longo prazo retornos acima da média em sua indústria. Porém, quase sempre se torne impossível obter uma alta parcela de mercado, isso irá acontecer porque em geral a diferenciação requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. (CARVALHO, 2005).

5.3.2 CRÍTICAS A DIFERENCIAÇÃO

Algumas das críticas que a estratégia de diferenciação vem sofrendo são: em relação ao fato de não ser possível distinguir se o retorno pela diferenciação advém do preço – prêmio ou do aumento da parcela de mercado, só que esta crítica não procede, pois, fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro.

Várias críticas em cima dessa estratégia devem ao fato que a diferenciação é um enorme leque de estratégias competitivas, é necessária uma classificação mais precisa de cada vantagem competitiva.

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando - a como composta por: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992 o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

5.4.1 ENFOQUE

A estratégia de enfoque é bem diferente das demais (liderança em custo e diferenciação), pois essa estratégia visa atender apenas um alvo estreito dentro de uma indústria. A empresa que busca alcançar a estratégia de enfoque irá selecionar um segmento ou um grupo de segmentos, para assim adaptar sua estratégia para atender esse segmento ou a esse grupo de segmentos, excluídos outros segmentos.

A empresa otimizando sua estratégia de enfoque para seus segmentos-alvo, ela irá buscar uma vantagem competitiva no seu segmento-alvo, mais a empresa não irá possuir uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque possui duas variantes:

Enfoque no Custo: a empresa irá buscar uma vantagem de custo em seu segmento-alvo. E explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. Porter (1989).

Enfoque na Diferenciação: A empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Porter (1989).

A empresa que busca o enfoque, a estratégia de enfoque não é suficiente para que a empresa consiga um desempenho acima da média. Porém, se no segmento que a empresa estiver atuando for um segmento estruturalmente atrativo, a empresa que possui uma estratégia de enfoque será um competidor acima da média em sua indústria. De acordo com Porter (1989) a atratividade

estrutural do segmento é uma condição necessária, porque alguns segmentos em uma indústria são menos lucrativos do que outros segmentos.

5.4.2 CRÍTICAS – ENFOQUE

“Aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam de forma enfocada, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo restrito; diminuição entre as diferenças de atendimento do mercado total e do mercado enfocado; e a localização de sub-mercados pela concorrência dentro do mercado enfocado” .(Filgueiras, 2002)

5.5.1 O MEIO-TERMO (*Stuck-in-the-Middle*)

Uma empresa que busca alcançar mais de uma estratégia genérica ela está no “meio-termo”. Essa empresa não possui nenhum tipo de vantagem competitiva. A posição de “meio-termo” é uma receita para um desempenho abaixo da média. A empresa no “meio-termo” irá competir em desvantagens, pois, a líder de custos, a líder de diferenciação e a líder em enfoque estarão mais bem posicionadas para poder competir em qualquer segmento. Nas grandes partes das indústrias, existem poucas empresas no “Meio-Termo”.

Uma empresa que está posicionada no “meio-termo” só terá lucros atrativos se: a estrutura da indústria for altamente favorável ou se a empresa tiver a sorte de seus concorrentes estiverem no “meio-termo”. Mesmo com tudo isso, os lucros que a empresa obtiver serão inferiores a empresa que possuíram uma das três estratégias genérica.

De acordo com Porter (1980) a firma na posição de meio-termo tem que tomar uma decisão fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança – ou ao menos a paridade – de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, à necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação). As duas últimas opções podem acarretar contratação de parcela de mercado e até em termos absolutos de vendas. A escolha entre estas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas

limitações de cada empresa. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, como já foi visto. Raramente uma firma está ajustada para todos os três.

Capítulo 6

6.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

No presente capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada no presente estudo.

A abordagem de pesquisa adotada para o desenvolvimento deste trabalho, foi o positivismo e a abordagem funcionalista. Nesta corrente filosófica, entende-se que os eventos do mundo podem ser categorizados em variáveis e é possível gerar uma correlação (que não pode ser interpretada como causalidade) entre as mesmas.

6.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se uma abordagem para pesquisa científica, problema pode ser entendido como uma pergunta sobre como variáveis estão relacionadas. Variável é um nome com significado específico atribuído pelo pesquisador e que pode assumir diferentes valores. O problema especifica como uma variável, chamada independente, supõe-se influenciar outra variável, chamada dependente (KERLINGER, 1980).

Como variável dependente são consideradas os resultados competitivos das empresas do setor de material esportivo (variáveis de desempenho). Como variável independente são consideradas as variáveis de posicionamento competitivo das empresas.

Entende-se como problema de pesquisa a questão:

Como é realizada a dinâmica de forças competitivas de empresas do setor de material esportivo através do modelo de análise estrutural de indústrias de Michael E. Porter?

6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa corresponde ao total de entidades que partilham das mesmas características que estão sendo investigadas. Dessa forma, o universo da presente pesquisa corresponde à todas as empresas de material esportivo do mundo.

Como não é possível – na presente pesquisa – levantar dados de todas as empresas do setor, foi realizada uma amostra total de 12 empresas, que tinham suas ações negociadas na bolsa de valores de Nova York (New York Stocks and Exchange).

As empresas pesquisadas são:

- NIKE;
- TIMBERLAND;
- COLUMBIA SPORTSWEAR;
- QUIKSILVER;
- OAKLEY;
- RUSSEL CORPORATION;
- WOLVERINE;
- ROCKY SHOES & BOOTS;
- POLO RALPH LAUREN;
- ABERCROMBIE & FITCH;
- K2 e;
- JOHNSON OUTDOORS.

A pesquisa foi realizada a partir de pesquisa de dados secundários, a partir de levantamento de dados selecionados nos relatórios 10-k das empresas.

Os relatórios 10-k são publicações obrigatórias e anuais, fornecidas por empresas que tem ações negociadas na bolsa de valores de Nova York.

A partir dos relatórios foram montadas as tabelas com as informações de posicionamento competitivo e resultado operacional das empresas. As variáveis são:

Tabela 4 - Variáveis de Desempenho

EABRANG	Abrangência de Atuação (Segmentação)
EAMPLIT	Amplitude da Oferta (Escopo)
ECAPGIR	Necessidade de Capital de Giro para Financiar a Operação
ELIDTEC	Liderança Tecnológica / Inovação
ECUSTO	Posição de Custo
DROS	Retorno médio sobre vendas no período
DCREVEN	Crescimento de Vendas médio no período
DFLUXO	Geração Média de Fluxo de Caixa Operacional no período
ARIVALID	Rivalidade entre as firmas
AFORNEC	Poder de negociação de fornecedores
ACOMPRA	Poder de negociação de compradores
ASUBSTIT	Ameaça de Produtos Substitutos

As tabelas detalhadas do levantamento de dados encontram-se nos anexos do trabalho.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados a partir de desenvolvimento de análise de freqüências e da análise de correlação.

O software utilizado para a digitação de dados foi a planilha eletrônica Microsoft Excel. O software utilizado para a análise de dados foi o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 14.0, que pode ser obtido, em versão testes, na página da empresa SPSS (www.spss.com).

Capítulo 7

7.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS

No presente capítulo é apresentado os dados estatísticos levantados nas empresas do setor de material esportivo.

7.2 APRESENTAÇÃO DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS

Na presente seção é apresentada às estatísticas descritivas das variáveis do presente estudo. Na tabela 4, a seguir constam às estatísticas referentes às variáveis estratégicas das empresas. Os dados são apresentados exatamente iguais à saída (output) gerada pelo software estatístico SPSS (*Statistic Package for Social Sciences*). Neste sentido, os títulos da tabela e colunas foram preservados.

As tabelas abaixo apresentam, respectivamente, as seguintes colunas: Número de Elementos (N), Valor Mínimo (*Minimum*), Valor Máximo (*Maximum*), Média (*Mean*), Desvio Padrão (*Std. Deviation*), Assimetria (*Skewness*) e Kurtosis.

Tabela 5 - Estatísticas referentes às variáveis estratégicas

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Eamplit	12	0,2	1	0,6	0,0739	0,2558	0,065	-0,313	0,637	-0,856	1,232
Eabrang	12	0	1	0,78	0,083	0,289	0,083	-1,134	0,637	-0,126	1,232
Ecapgir	12	0,0267	0,9991	0,26719	0,10028	0,34738	0,121	1,388	0,637	0,608	1,232
Elidtec	12	0,09	0,76	0,2692	0,05804	0,20106	0,04	1,609	0,637	2,38	1,232
Ecusto	12	0,6	1	0,816	0,0364	0,1261	0,016	-0,037	0,637	-0,255	1,232
Valid N (listwise)	12										

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

Na tabela 5, a seguir, constam às estatísticas descritivas referentes às variáveis de desempenho das empresas:

Tabela 6 - Estatísticas descritivas referentes às variáveis de desempenho

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Dros	12	-0,0339	0,1181	0,0616	0,01225	0,04244	0,002	-0,893	0,637	1,048	1,232
Dcreven	12	0,0392	1,0001	0,3015	0,08279	0,2868	0,082	1,579	0,637	2,139	1,232
Dfluxo	12	-1,336	1,0002	0,0011	0,14566	0,50459	0,255	-1,182	0,637	6,16	1,232
Valid N (listwise)	12										

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

Na tabela 6, a seguir, constam às estatísticas descritivas referentes às variáveis ambientais do estudo:

Tabela 7 - Estatísticas descritivas referentes às variáveis ambientais

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Arivalid	12	1	1	1	0	0	0
afor nec	12	0,13	0,83	0,3592	0,06226	0,21568	0,047	1,176	0,637	0,671	1,232
acompra	12	0,07	0,71	0,3233	0,04667	0,16166	0,026	0,967	0,637	2,439	1,232
asubstit	12	1	1	1	0	0	0
Valid N (listwise)	12										

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

7.3 TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

O teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) é usado para determinar se duas distribuições de probabilidade subjacentes diferem uma da outra ou se uma das distribuições de probabilidade subjacentes difere da distribuição em hipótese, em qualquer dos casos com base em amostras finitas. Nota-se ainda que o teste Kolmogorov-Smirnov é mais sensível em pontos próximos da mediana da distribuição do que nas caudas (MALHOTRA, 2001).

Na tabela 7, a seguir, constam à análise de K-S referentes às variáveis estratégicas das empresas:

Tabela 8 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis estratégicas

		Eabrang	eamplit	ecapgir	elidtec	Ecusto
N		12	12	12	12	12
Normal	Mean	0,78	0,6	0,2672	0,2692	0,816
Parameters(a,b)	Std. Deviation	0,289	0,2558	0,3474	0,20106	0,1261
Most Extreme	Absolute	0,274	0,199	0,374	0,224	0,185
Differences	Positive	0,226	0,134	0,374	0,224	0,185
	Negative	-0,274	-0,199	-0,244	-0,186	-0,139
Kolmogorov-Smirnov Z		0,948	0,691	1,294	0,777	0,641
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,33	0,726	0,07	0,582	0,805

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

Na tabela 8, a seguir, constam à análise de K-S referentes às variáveis de desempenho:

Tabela 9 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis de desempenho

		dros	dcreven	dfluxo
N		12	12	12
Normal Parameters(a,b)	Mean	0,061587	0,301533	0,001069
	Std.			
	Deviation	0,042439	0,286804	0,504585
Most Extreme Differences	Absolute	0,162	0,24	0,422
	Positive	0,092	0,24	0,365
	Negative	-0,162	-0,18	-0,422
Kolmogorov-Smirnov Z		0,56	0,831	1,46
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,912	0,494	0,028

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

Na tabela 9, a seguir, constam à análise de K-S referentes às variáveis ambientais do setor de material esportivo:

Tabela 10 - Análise de Kolmogorov-Smirnov (K-S) referentes às variáveis ambientais

		arivalid	aforneec	acompra	asubstit
N		12	12	12	12
Normal Parameters(a,b)	Mean	1	0,3592	0,3233	1
	Std. Deviation	,000(c)	0,21568	0,16166	,000(c)
Most Extreme Differences	Absolute		0,22	0,234	
	Positive		0,22	0,234	
	Negative		-0,144	-0,183	
Kolmogorov-Smirnov Z			0,764	0,809	
Asymp. Sig. (2-tailed)			0,604	0,529	

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

c The distribution has no variance for this variable. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.

A análise das tabelas permite afirmar com segurança que foi obtido alto nível de significância para todas as variáveis, mostrando assim que as variáveis têm alto nível de adequação à distribuição normal (normalidade).

7.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

Tabela 11 - Matriz de Correlação para as variáveis

		eabrang	eamplit	ecapgir	elidtec	ecusto	dros	dcreven	dfluxo	aforneec	acompra
eabrang	Pearson Correlation	1	0,443	-0,25	0,432	-0,477	0,06	-,630(*)	-0,37	0,198	-0,112
	Sig. (2-tailed)		0,149	0,433	0,161	0,117	0,853	0,028	0,241	0,537	0,73
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
eamplit	Pearson Correlation	0,443	1	0,493	0,449	-0,496	0,406	0,101	-0,18	0,109	-0,396
	Sig. (2-tailed)	0,149		0,104	0,143	0,101	0,191	0,755	0,577	0,737	0,203
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ecapgir	Pearson Correlation	-0,25	0,493	1	-0,271	0,175	0,164	0,511	0,226	-0,228	-0,245
	Sig. (2-tailed)	0,433	0,104		0,395	0,586	0,61	0,089	0,479	0,475	0,443
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
elidtec	Pearson Correlation	0,432	0,449	-0,271	1	-0,364	0,052	-0,22	-0,25	0,158	-0,066
	Sig. (2-tailed)	0,161	0,143	0,395		0,245	0,873	0,493	0,428	0,624	0,839
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Ecusto	Pearson Correlation	-0,477	-0,496	0,175	-0,364	1	-,603(*)	0,212	0,27	-0,542	0,313
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,101	0,586	0,245		0,038	0,507	0,396	0,069	0,321
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Dros	Pearson Correlation	0,06	0,406	0,164	0,052	-,603(*)	1	0,051	-0,01	-0,024	-0,414
	Sig. (2-tailed)	0,853	0,191	0,61	0,873	0,038		0,874	0,969	0,94	0,18
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
dcreven	Pearson Correlation	-,630(*)	0,101	0,511	-0,22	0,212	0,051	1	0,137	-0,317	-0,255
	Sig. (2-tailed)	0,028	0,755	0,089	0,493	0,507	0,874		0,672	0,315	0,424
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Dfluxo	Pearson Correlation	-0,367	-0,18	0,226	-0,253	0,27	-0,012	0,137	1	0,184	0,226
	Sig. (2-tailed)	0,241	0,577	0,479	0,428	0,396	0,969	0,672		0,567	0,48
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
aforneec	Pearson Correlation	0,198	0,109	-0,228	0,158	-0,542	-0,024	-0,317	0,184	1	0,128
	Sig. (2-tailed)	0,537	0,737	0,475	0,624	0,069	0,94	0,315	0,567		0,692
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
acompra	Pearson Correlation	-0,112	-0,396	-0,245	-0,066	0,313	-0,414	-0,255	0,226	0,128	1
	Sig. (2-tailed)	0,73	0,203	0,443	0,839	0,321	0,18	0,424	0,48	0,692	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelos autores e SPSS.

7.4.1 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

De acordo com SMAILES; McGRANE (2002) análise de correlação é uma técnica matemática utilizada para medir a força de associação entre duas variáveis. Tal medição será levada em consideração o “grau de dispersão” entre os valores dos dados. Sendo assim, quanto menos dispersos estiverem os dados, mais forte será a relação (correlação) entre duas variáveis. Levando em consideração que o coeficiente de correlação somente pode assumir um valor entre -1 e +1 inclusive. Onde, o 1 corresponde a uma perfeita correlação positiva entre as variáveis e o -1 significa perfeita correlação negativa. Assim sendo, quanto mais próxima de zero estiver o coeficiente de correlação de Pearson, menor será a correlação entre as variáveis. É de suma importância lembrar que a correlação entre variáveis não descreve uma relação de causalidade, em outras palavras, é incorreto supor, com base no coeficiente de Pearson, que o movimento de uma variável afeta o movimento da outra. (CARVALHO, 2005).

De modo geral as variáveis apresentaram baixa correlação, no entanto podemos destacar dois casos que merecem comentários. O primeiro caso vai para a correlação entre Crescimento Médio de Vendas (dcreven) / Abrangência de Atuação (eabrang) (-,630). O índice apresenta uma correlação negativa apontando que as firmas com maior abrangência de atuação (0,028) têm seu crescimento médio de vendas menores (-,630).

O segundo caso a ser comentando é a correlação entre Retorno Médio sobre Vendas no Período (dros) / Posição de Custo (ecusto) (-,603). O índice apresenta uma correlação negativa apontando que as firmas com a posição de custo maior (0,038) têm seu retorno médio sobre vendas no período menor (-,603).

Capítulo 8

8.1 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE PESQUISA

O trabalho teve como objetivo verificar, no setor de material esportivo, qual o nível de relação do posicionamento competitivo de uma empresa e o seu reflexo nos resultados operacionais da empresa.

A importância do trabalho está relacionada com a grande utilização do tema na literatura que se referem à estratégia. Nos últimos anos, os livros escritos por Michael E. Porter, em especial os livros “Estratégica Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência” e “Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior”, vem servindo de base para as empresas atingirem um melhor posicionamento superior em relação aos seus concorrentes, assim sendo, ganhando retornos acima de seus concorrentes.

Os resultados do trabalho demonstram os preceitos de Porter, pois mostra-se neste trabalho que existe uma correlação entre as variáveis de Crescimento Médio de Vendas ($dcreven$) / Abrangência de Atuação ($eabrang$) (-,630). Isto pode ser justificado a partir do entendimento que quanto maior o crescimento médio de vendas a abrangência de atuação diminuirá. Outra correlação existente é entre Retorno Médio sobre Vendas no Período ($dros$) / Posição de Custo ($ecusto$) (-,603). Isto pode ser justificado a partir do entendimento que se as empresas tendo uma posição de custo maior, seu retorno médio sobre às vendas no período diminuirá.

O presente trabalho tem limitações relacionadas a:

- (I) Pesquisar somente o setor de material esportivo;
- (II) Trabalhar com uma amostra das empresas do setor de material esportivo e;
- (III) Avaliar somente empresas que tem suas ações negociadas na NYSE (New York Stocks and Exchange).

Sugestões para trabalhos futuros. O grupo gostaria que outros alunos pesquisassem em próximos trabalhos:

- (I) Refazer o trabalho em outro setor;
- (II) Avaliar os grupos estratégicos que existem no setor e;
- (III) Determinar o impacto do posicionamento estratégico no retorno de longo prazo das empresas (10 anos ou mais).

9. REFERENCIAL BIBLIOGRAFIA E DE APOIO

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARNEIRO, J. M. T. ; CAVALCANTI, M. A. F. D. ; SILVA, J. F. . Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, p. 1-15, 1997.

Carvalho, Luis Felipe. **Análise da Indústria de Artigos Esportivos com Base na Teoria de Porter**. Rio de Janeiro, 2005. 114p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ENDO, G.Y.; BRUNDANI, A. R.; SASSAKI, A. H.. **Posicionamento Estratégico: Análise dos Modelos Porterianos**. In. II Encontro de Iniciação Científica e I Encontro de Extensão Universitária da Toledo, 2006, Presidente Prudente. Anais do II EIC e I EEU – CD Rom. São Paulo, 2006.

FILGUEIRAS, L. M. **Estratégia**. Revista Eletrônica Iniciativa Jovem, 2002. www.iniciativajovem.org.br/

FERREIRA, J. J. De M.; PEREIRA, C. A. B.; RAPOSO, M. L. B.. A Estratégia nas PME: Uma Aplicação da Tipologia de Porter às Empresas do Sector de Restauração. Algumas Evidências Empíricas. Universidade da Beira Interior, Portugal.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais : um tratamento conceitual**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, c1980. 378p.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

MACIEL, C. O. ; HOCAYEN-DA-SILVA, A. ; CASTRO, M. . A Utilidade de Diferentes Modelos na Tomada de Decisão na Explicação do Comportamento Estratégico das Organizações. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 1, p. 96-112, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) : model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, July 1993.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v.8, p.55-76, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Porter, Michael. **O que é estratégia?** Harvard Business Review. Novembro-Dezembro/1996. p.61-78. Em *Competição: on copetition: estratégias competitivas essenciais*. Porter, M. Ed Campus, 1999.

SMAILES, Joanne; McGRANE, Angela. **ESTATÍSTICA APLICADA à Administração com Excel**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 321p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000-2003. 244 p

10. ANEXOS

Eabrang – Abrangência de Atuação;

Eamplit – Amplitude da Oferta;

Ecapgir – Necessidade de Capital de Giro para Financiar a Operação;

Elidtec – Liderança Tecnológica / Inovação;

Ecusto – Posição de Custo;

Dros – Retorno Médio sobre Vendas no Período;

Dcreven – Crescimento Médio de Vendas;

Dfluxo – Geração de Fluxo de Caixa Operacional;

Afornec – Poder de Negociação dos Fornecedores e;

Acompra – Poder de Negociação dos Compradores.

	eabrang	eamplit	ecapgir	elidtec	ecusto	dros	dcreven	dfluxo	arivalid	afornecc	acompra	asubstit
EMPRESAS	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1							
NIKE	1,00	0,80	0,06	0,76	0,80	0,09	0,19	0,04	1,00	0,23	0,37	1,00
TIMBERLAND	1,00	0,80	0,45	0,21	0,75	0,09	0,04	0,03	1,00	0,67	0,17	1,00
COLUMBIA	1,00	1,00	0,86	0,20	0,73	0,11	0,15	0,05	1,00	0,20	0,27	1,00
QUIKSILVER	0,80	0,80	0,47	0,35	0,80	0,05	0,65	-1,34	1,00	0,13	0,17	1,00
OAKLEY	0,80	0,80	0,05	0,54	0,58	0,08	0,25	0,04	1,00	0,83	0,33	1,00
RUSSEL	0,40	0,20	0,07	0,10	0,99	0,03	0,09	0,01	1,00	0,33	0,71	1,00
WOLVERINE	1,00	0,40	0,06	0,20	0,87	0,07	0,13	0,04	1,00	0,20	0,33	1,00
ROCKY SHOES	0,20	0,60	1,00	0,09	1,00	0,04	1,00	1,00	1,00	0,27	0,33	1,00
POLO	1,00	0,60	0,03	0,12	0,69	0,07	0,38	0,05	1,00	0,50	0,47	1,00
ABERCROMBIE	0,40	0,40	0,03	0,11	0,80	0,12	0,50	0,07	1,00	0,17	0,07	1,00
K2	1,00	0,60	0,08	0,31	0,97	-0,03	0,14	0,02	1,00	0,33	0,33	1,00
JOHNSON OUTDOORS	0,80	0,20	0,05	0,24	0,81	0,02	0,10	0,01	1,00	0,45	0,33	1,00