



**Luís Felipe de Carvalho**

**Análise da Indústria de Artigos Esportivos  
com Base na Teoria de Porter**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro  
Maio de 2005



**Luis Felipe São Thiago de Carvalho**

**Análise da Indústria de Artigos Esportivos  
com Base na Teoria de Porter**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Hélène Bertrand**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profa. Rebecca Arkader**

COPPEAD - UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 3 de maio de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Luís Felipe de Carvalho**

Graduou-se em Ciências Contábeis (Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ em 1998). Especializou-se em Marketing pelo IAG em 2001. É sócio-fundador da Alternation Brasil, que é uma distribuidora de materiais esportivos.

#### Ficha catalográfica

Carvalho, Luís Felipe de

Análise da indústria de artigos esportivos com base na teoria de Porter / Luís Felipe de Carvalho ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2005.

114 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Análise da indústria. 4. Indústria de artigos esportivos. 5. Desempenho. 6. Grupos estratégicos. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

*Para toda a família de Carvalho, que a cada geração vem se superando e mostrando seu espírito de luta e obstinação pela vitória. Homenagem especial ao meu avô Gilberto Rodolfo de Carvalho que incorporou todas estas qualidades.*

## Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva por todo conhecimento passado ao longo de 2 anos de curso.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais, pelo esforço e dedicação sem limites à educação dos filhos.

À minha avó e professora Altair Maia de Carvalho, pelas importantes contribuições e revisão ortográfica.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do Departamento pelos ensinamentos e pela ajuda.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

## Resumo

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.

O objetivo principal deste estudo é identificar na indústria de artigos esportivos como as estratégias das firmas durante o período de 2001 a 2003 afetaram o seu posicionamento e, conseqüentemente, o seu desempenho. Também são identificadas as principais dimensões estratégicas adotadas pelas firmas que refletem o modo como elas competem. Por último, é avaliada a presença de grupos estratégicos nesta indústria. A Base de dados utilizada é composta de 24 firmas e contém informações sobre seu comportamento estratégico. São consideradas 08 variáveis estratégicas, 03 variáveis de desempenho e 05 variáveis ambientais. Os dados coletados foram analisados utilizando métodos estatísticos multivariados como análise de fator, análise de cluster e MANOVA. Os resultados obtidos através dessa análise sugerem que as diferenças de desempenho médias dos grupos estratégicos formados podem ser explicadas em função das diferenças entre as decisões estratégicas de cada firma da amostra.

## Palavras-Chave

Estratégia, Análise da Indústria, Indústria de Artigos Esportivos, Desempenho, Grupos Estratégicos.

## Abstract

Carvalho, Luis Felipe. **Sports Goods Industry Analysis Based on the Theory of Porter**. Rio de Janeiro, 2005. 114p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main objective of this study is to identify, in the sports goods industry, how the strategies of the firms, during the period of 2001 to 2003, affected their positioning and consequently their performance. The most important strategic dimensions adopted by the firms, which reflect the way they compete, are also identified. Lastly, the presence of strategic groups is also evaluated in the industry. The database used is constituted of 24 firms and contains information regarding their strategic behavior. It's considered 08 strategic variables, 03 performance variables and 05 environmental variables. The data collected was analyzed using multivariate statistical methods such as factor analysis, cluster analysis and MANOVA. The results obtained through this analysis suggest that medium performance difference among constituted strategic groups can be explained as a function of differences in strategic decisions of each firm in the sample.

## Keywords

Strategy, Industry Analysis, Sports Goods Industry, Performance, Strategic Groups.

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. Problema de Pesquisa	13
1.2. Objetivo	14
1.3. Delimitação do Estudo	15
1.4. Relevância do Estudo	16
2. A Indústria de Artigos Esportivos	17
3. Referencial Teórico	19
3.1. Tipos de competição e a Teoria de Estratégia	19
3.1.1. Competição segundo o paradigma de Organizações Industriais (IO Competition)	19
3.1.2. Competição segundo Chamberlin (Chamberlinian Competition)	21
3.1.3. Competição segundo Shumpeter (Schumpeterian Competition)	23
3.1.4. A Teoria de Estratégia	25
3.2. O Ambiente Competitivo e a Concorrência	26
3.2.1. Ameaça de Novos Entrantes	27
3.2.2. Rivalidade entre as Firms existentes	30
3.2.3. Ameaça de Produtos Substitutos	30
3.2.4. Poder de Negociação dos Compradores	31
3.2.5. Poder de Negociação dos Fornecedores	32
3.3. Estratégias Competitivas e a Tipologia de Porter	34
3.3.1. Estratégia de Liderança em Custo	37
3.3.2. Estratégia de Diferenciação	38
3.3.3. Estratégia de Enfoque	39
3.3.4. O Meio-Termo (Stuck-in-the-Middle)	40
3.3.5. Dimensões da Estratégia Competitiva	40
3.3.6. Grupos Estratégicos	43
3.4. Análise da Indústria	46
3.5. O Conceito de Desempenho	48
4. Metodologia	50
4.1. Linha de Pesquisa (Epistemologia)	50
4.2. Tipo de Pesquisa	50
4.3. Universo e Seleção das Amostras	50
4.4. Seleção dos Sujeitos	51
4.5. Coleta de Dados e Seleção das Variáveis	52
4.5.1. Fontes de Dados	54
4.5.1.1. SEC (Stock Exchange Commission)	54
4.5.1.2. Datamonitor	55
4.5.1.3. Página de Internet da Firma	55
4.5.2. Seleção das Variáveis	56
4.5.2.1. Variáveis Estratégicas	56
4.5.2.2. Variáveis de Desempenho	61

4.5.2.3. Variáveis de Ambiente	62
4.6. Tratamento dos Dados	64
4.7. Limitações do Método	68
5. Apresentação e Análise dos Resultados	70
5.1. Análise da Normalidade das Variáveis	70
5.2. Análise das Correlações entre as Variáveis	72
5.3. Análise Fatorial Exploratória	75
5.4. Formação dos Grupos Estratégicos	79
5.5. Impacto do Ambiente Competitivo nos Grupos Estratégicos	86
5.6. Análise do Desempenho nos Grupos Estratégicos	89
5.7. Interpretação dos Resultados com base na Teoria de Porter	91
5.7.1. Análise da Formação dos Grupos Estratégicos	91
5.7.2. Comparação dos Desempenhos dos Grupos Estratégicos	96
6. Conclusão e Sugestões de Pesquisa	99
6.1. Discussão dos Resultados Obtidos	99
6.2. Sugestões de Novas Pesquisas	100
7. Referências Bibliográficas	102
8. Anexos	106

## Lista de Tabelas

Tabela 3.1. Determinantes da Estrutura da Indústria	33
Tabela 4.1. Lista de empresas na amostra	51
Tabela 4.2. Variáveis Estratégicas	53
Tabela 4.3. Variáveis de Desempenho	53
Tabela 4.4. Variáveis Ambientais	53
Tabela 5.1. Resumo das Estatísticas Descritivas das Variáveis Estratégicas	70
Tabela 5.2. Resumo das Estatísticas Descritivas das Variáveis de Desempenho e Ambientais	71
Tabela 5.3. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis Estratégicas	71
Tabela 5.4. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis de Desempenho	71
Tabela 5.5. Resultado Teste Kolmogorov-Smirnov para Variáveis Ambientais	72
Tabela 5.6. Matriz de Correlação para as Variáveis Estratégicas	73
Tabela 5.7. Matriz de Correlação para as Variáveis de Desempenho	74
Tabela 5.8. Matriz de Correlação para as Variáveis de Ambiente	75
Tabela 5.9. Matriz de Fatores Gerados para as Variáveis Estratégicas	76
Tabela 5.10. Matriz de Carga das Variáveis Estratégicas para cada Fator Gerado	76
Tabela 5.11 Matriz de Fatores Gerada com Rotação Varimax	77
Tabela 5.12. Matriz de Comunalidades	77
Tabela 5.13. Matriz de Fatores Gerados para as Variáveis de Desempenho	78
Tabela 5.14. Matriz de Carga das Variáveis de Desempenho para cada Fator Gerado.	78
Tabela 5.15. Matriz de Fatores Gerada com Rotação Varimax.	78
Tabela 5.16. Matriz Teórica dos Centróides em Função da Tipologia de Porter	79
Tabela 5.17. Matriz Inicial dos Centróides das Variáveis Estratégicas	80
Tabela 5.18. Matriz Final dos Centróides das Variáveis Estratégicas	81
Tabela 5.19. Teste Não-paramétrico de Wilcoxon para avaliar a igualdade dos centróides iniciais e finais	82
Tabela 5.20. Configuração dos 5 Grupos Estratégicos	84
Tabela 5.21. Distâncias entre os Centróides Finais dos Grupos Estratégicos	84
Tabela 5.22. Teste de Significância multivariável de Hotelling para Centróides das Variáveis Estratégicas	85
Tabela 5.23. Análise da Variância dos Grupos Estratégicos por Variável Estratégica	86
Tabela 5.24. Médias das Variáveis Ambientais por Grupo Estratégico	87
Tabela 5.25. Teste de Significância Multivariável de Hotelling para Centróides das Variáveis de Ambiente	88
Tabela 5.26. Médias das Variáveis de Desempenho por Grupo Estratégico	89

Tabela 5.27. Teste de Significância Multivariável de Hotelling para Centróides das Variáveis de Desempenho	90
Tabela 5.28. Firmas do Grupo Estratégico 1	92
Tabela 5.29. Firmas do Grupo Estratégico 2	92
Tabela 5.30. Firmas do Grupo Estratégico 3	93
Tabela 5.31. Firmas do Grupo Estratégico 4	94
Tabela 5.32. Firmas do Grupo Estratégico 5	95

## Lista de Figuras

Figura 3.1. Esquema Integrativo de Barney para Competição	24
Figura 3.2. Modelo das Cinco Forças	27
Figura 3.3. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter	36
Figura 3.4. Comparação do desempenho entre setores industriais, grupo de empresas e empresas	47
Figura 4.1. Comparação do desempenho entre setores industriais, grupo de empresas e empresas	64
Figura 5.1. Configuração dos Grupos Estratégicos com base na Tipologia de Porter	91
Figura 5.2. Crescimento de Vendas Médio dos Grupos Estratégicos	96
Figura 5.3. Retorno sobre Vendas Médias dos Grupos Estratégicos	97
Figura 5.4. Geração Média de Fluxo de Caixa Operacional dos Grupos Estratégicos	97