

# 1

## Introdução

### 1.1

#### Problema de Pesquisa

A Indústria de Artigos Esportivos é constituída de fabricantes de produtos para a prática das diversas modalidades esportivas. No mundo, ela é estimada em USD 600 bi em vendas no varejo, envolvendo uma rede de pequenos e grandes negócios focados principalmente no público com idade entre 16-25 anos. Os três maiores segmentos são o de acessórios esportivos, o de calçados esportivos e o de equipamentos esportivos. Os quatro maiores fabricantes são a Nike, Adidas, VF Corporation (Nautica, Jansport, etc.) e Reebok. Com exceção da Adidas, todos os outros três fabricantes são norte-americanos.

No Brasil, alguns fabricantes começam a despontar, como a SP Alpargatas com as marcas Topper e Rainha, e a Calçados Azaléia com a marca Olimpikus. Também podemos citar a Penalty e a Dilly que fabrica a marca Try-On, além de ser fabricante licenciado da Nike, Puma e Fila.

A competição nesta indústria é caracterizada como acirrada pela maioria dos fabricantes. Isso acontece por ser uma indústria bastante fragmentada e muito sujeita as mudanças de gosto dos consumidores. A cada ano as firmas precisam inovar e lançar novas linhas para atender as diferentes preferências dos consumidores. Isso abre espaço para novas marcas e novos entrantes na indústria. Para conseguir sustentar suas marcas ao longo do tempo, as firmas são obrigadas a vender um estilo de vida para seus consumidores e cada vez mais investem em pesadas campanhas publicitárias e em movimentos de integração do varejo (através de lojas próprias). Estar perto do consumidor e fazê-lo viver o estilo de vida da marca parece ser cada vez mais a principal dimensão de competição nesta indústria. Se, por um lado, as firmas com grandes recursos levam vantagem quando se fala de propaganda, as pequenas conseguem sempre encontrar seu espaço quando se fala da falta de padrão nas preferências de consumo. A

diversidade de preferências sempre abre espaço para os novos criadores e para as novas marcas.

Isso faz com que o ambiente na indústria esportiva seja altamente dinâmico e desafiador para as firmas participantes. Neste cenário, encontramos casos de sucesso e casos de firmas que estão em franca escalada de crescimento. **Mas o que causa estas diferenças no desempenho entre as firmas?** Este é o problema básico que guia esta pesquisa. Baseado no paradigma SCP (estrutura-conduta-performance) que é a linha mestra que direciona este trabalho, emerge uma suspeita preliminar que as estratégias escolhidas pelas firmas explicariam em grande parte as diferenças de desempenho. Baseadas neste problema principal derivam questões que nos ajudarão a chegar a uma resposta. Quais as estratégias que estas firmas estão adotando? Qual o impacto destas estratégias no seu desempenho? Como um novo entrante pode se posicionar nesta indústria? Estas são questões que esta pesquisa tenta explorar. Em uma indústria típica de bens de consumo, como é o caso da indústria de artigos esportivos, a competição se mostra cada vez mais global. É inconcebível pensar na indústria brasileira de artigos esportivos sem pensar na Nike, Quiksilver, Puma, dentre várias outras. É verdade que existe certo grau de protecionismo que obriga estes grandes conglomerados a manterem parte da sua produção aqui no Brasil. Isso ajuda na transferência de tecnologia e no desenvolvimento da indústria local. Porém, estes grandes grupos multinacionais se beneficiam de enorme vantagem competitiva advinda de uma operação global. Isso inclui ganhos de escala em produção na Ásia, centros globais de pesquisa e desenvolvimento e campanhas de Marketing que são veiculadas em todo mundo através de patrocínio de atletas e equipes. É esta competição que as marcas nacionais incumbentes enfrentam e será esta mesma que os novos empreendimentos brasileiros na área de esporte irão enfrentar.

## 1.2

### Objetivo

O objetivo principal desta pesquisa é fazer uma análise estratégica da indústria de artigos esportivos. Isso significa basicamente entender como as

estratégias das firmas afetaram o seu posicionamento e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Além deste objetivo principal, esta pesquisa busca:

- Derivar as dimensões estratégicas relevantes para a análise da indústria de artigos esportivos;
- Identificar os principais grupos estratégicos (considerando a amostra selecionada);
- Entender como os grupos sentem o ambiente competitivo;
- Verificar as variações de desempenho por grupo estratégico;
- Testar a adequação da Tipologia de Porter à Indústria em questão.

### 1.3

#### **Delimitações do Estudo**

Quanto à questão temporal, o estudo irá contemplar informações correspondentes ao período de 2001 a 2003.

Com relação às fronteiras que definem a indústria, foi utilizado o critério de seleção baseado primeiro no escopo de oferta de produtos das firmas. Ou seja, inicialmente a indústria foi definida como aquela formada por fabricantes internacionais de artigos esportivos, que envolvem basicamente quatro categorias: acessórios esportivos, vestuário esportivo, calçados esportivos e equipamentos esportivos. A partir desta definição, foram selecionadas as firmas. Para facilitar esta identificação foi utilizada a listagem dos principais fabricantes de artigos esportivos (Leading Sports Goods Manufacturers) da edição de Junho de 2003 da revista Sports Edge. Esta publicação é editada mensalmente pela SGMA (Sports Goods Manufacturers Association) que é a associação internacional de fabricantes na indústria de artigos esportivos.

Esta delimitação de fronteira facilitou a identificação das firmas tendo em vista que as mesmas estão classificadas em diversas indústrias diferentes de acordo com o código padrão de classificação industrial (SIC). Algumas firmas

estavam classificadas como indústrias têxteis, outras como indústrias de calçados e outras com classificações das mais diversas. Entretanto, apesar de estarem classificadas em indústrias distintas, são consideradas concorrentes pelos relatórios da Datamonitor. Além disso, apresentam linhas de produtos aproximadamente substitutos entre si.

A investigação das estratégias adotadas é baseada nas variáveis estratégicas definidas e testadas por Dess and Davis (1980).

Todos os dados utilizados são provenientes de fontes secundárias. Nos casos de dados omissos de uma firma foram utilizadas estimativas para cobrir estes dados. Além disso, a amostra utilizada foi definida por conveniência sendo caracterizada como não probabilística. Isso significa que os resultados apresentados devem ser entendidos como indicadores ou sugestões para pesquisas futuras mais aprofundadas e utilizando amostras probabilísticas.

Por último, o estudo proposto estará limitado à adequação da Tipologia de Porter como explicação para as estratégias competitivas usadas pelas firmas, assim como a metodologia de Porter para identificação de grupos estratégicos dentro da indústria.

## **1.4**

### **Relevância do Estudo**

Este estudo é relevante para todas as instituições públicas e privadas interessadas em entender as forças competitivas que guiam a indústria de artigos esportivos e como estas firmas estão lidando com este ambiente.

Este estudo está inserido em uma linha de pesquisa mais ampla do IAG/PUC-Rio que avalia e testa estratégias competitivas e colaborativas em ambientes de mudança.