

MARKETING

Carlos Noéme
noeme@isa.ulisboa.pt

CAPÍTULO 6 – Vantagem Competitiva e Marketing

1 **Conceito de Vantagem Competitiva**

2 **Vantagem Competitiva segundo Porter**

3 **Estratégias Competitivas**

4 **Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva**

5 **Inovação e marketing**

Vantagem Competitiva e Marketing

O que significa Vantagem Competitiva

- Algo que coloca uma determinada empresa ou uma pessoa acima da concorrência



Vantagem Competitiva e Marketing

O que significa Vantagem Competitiva

- A empresa que produz com o objectivo de se manter no segmento de mercado onde actua tem de mostrar uma capacidade de criar vantagem competitiva
- A vantagem competitiva sustentada verifica-se sempre que uma **empresa tem a capacidade de produzir com maior valor** (relativamente às suas concorrentes) durante um período de tempo mais ou menos longo
- As estratégias de crescimento da empresa passam obrigatoriamente pela vantagem competitiva que a empresa conseguir adquirir, tendo em conta o melhor marketing mix (uma das condições do marketing)

Vantagem Competitiva e Marketing

- *Para a empresa poder estar no seu ponto mais forte*
 - Necessidade permanente de avaliar convenientemente os seus produtos e os seus processos
 - Elaborar uma constante comparação competitiva com outras empresas para que nunca deixe escapar o seu ponto competitivo mais forte
- *Que estratégia seguir para ter uma perspectiva de vantagem competitiva (conforme posição competitiva da empresa)*
 - Reforço contínuo de ganho de vantagem competitiva
 - Esforço contínuo de vantagem competitiva para não desaparecer

Conceito de Vantagem Competitiva

Pode partir-se de uma definição básica de competitividade que se aplica a uma empresa ou a um sector: uma empresa ou um sector competitivo é aquele que é capaz, de forma sustentada, de manter ou ganhar quotas de mercado, quer a nível doméstico, quer a nível externo



Vantagem Competitiva e Marketing

Conceito de Vantagem Competitiva

O conceito de Vantagem Competitiva deverá conter duas características principais:

- é um conceito relativo, isto é, não pode ser visto como categoria absoluta;*
- é um conceito dinâmico, isto é, terá que ter em conta o futuro em termos de evolução de mercado num contexto de rápida mudança*

Existem autores para cuja noção de competitividade é muito mais abrangente: é o caso de Porter que associa o conceito de competitividade ao de produtividade

Vantagem Competitiva e Marketing

Conceito de Vantagem Competitiva

- *Se privilegiarmos uma perspectiva de marketing, o conceito de competitividade deverá estar associado ao sucesso da empresa ao longo do tempo: muitas empresas conseguem ter um sucesso imediato mas não garantem uma competitividade sustentada, muitas vezes por não terem tido cuidado com o valor que o consumidor efectivamente dá ao seu produto (a trinaranjus começou por diminuir sucessivamente a sua quota de mercado, até acabar)*



Vantagem Competitiva e Marketing

Conceito de Vantagem Competitiva

- *O conceito de competitividade pressupõe a existência de outras empresas que fazem competitividade directa (satisfazem os consumidores com bens similares) e indirecta (bens diferentes que satisfazem necessidades equivalentes - a caneta Montblanc pode considerar-se no mercado de presentes, como um relógio)*



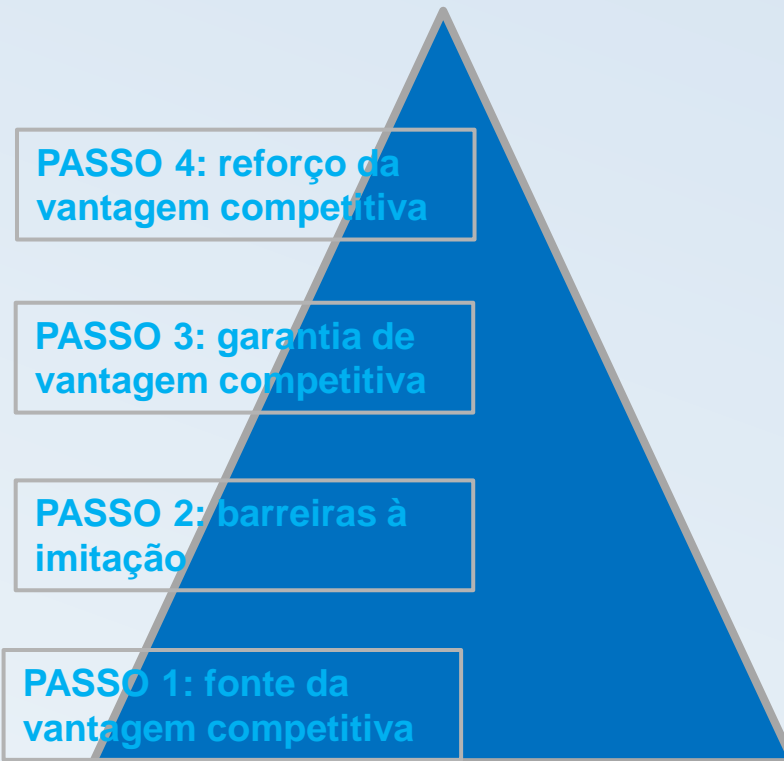
Vantagem Competitiva e Marketing

Razão pela qual a empresa tem uma vantagem competitiva

▪ *Origens / performance de mercado*

1. Consumidor satisfeito e crescente fidelidade, originando crescimento do lucro e quota de mercado
2. Produto oferecido bem avaliado no mercado
3. Diferente dimensão e origem do lucro da empresa –a VC torna-se a base que permitirá expandir a empresa

Ciclo da Vantagem Competitiva



- **Passo 1: Fonte de Vantagem Competitiva**

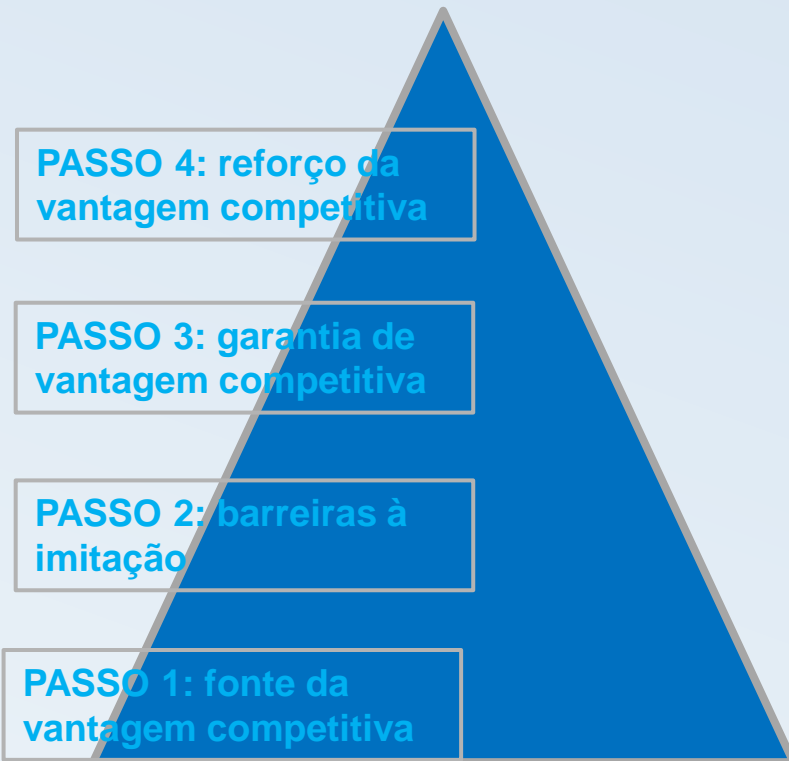
- Recursos Superiores
- Capacidades Superiores
- Factor-Chave de Sucesso

- **Passo 2: Barreiras à Imitação**

- Maior barreira à entrada da empresa
- Quando existe uma nova oportunidade de negócio obtida através do mercado:
 1. Reforçar a vantagem
 2. Trabalhar as barreiras à imitação

Vantagem Competitiva e Marketing

Ciclo da Vantagem Competitiva



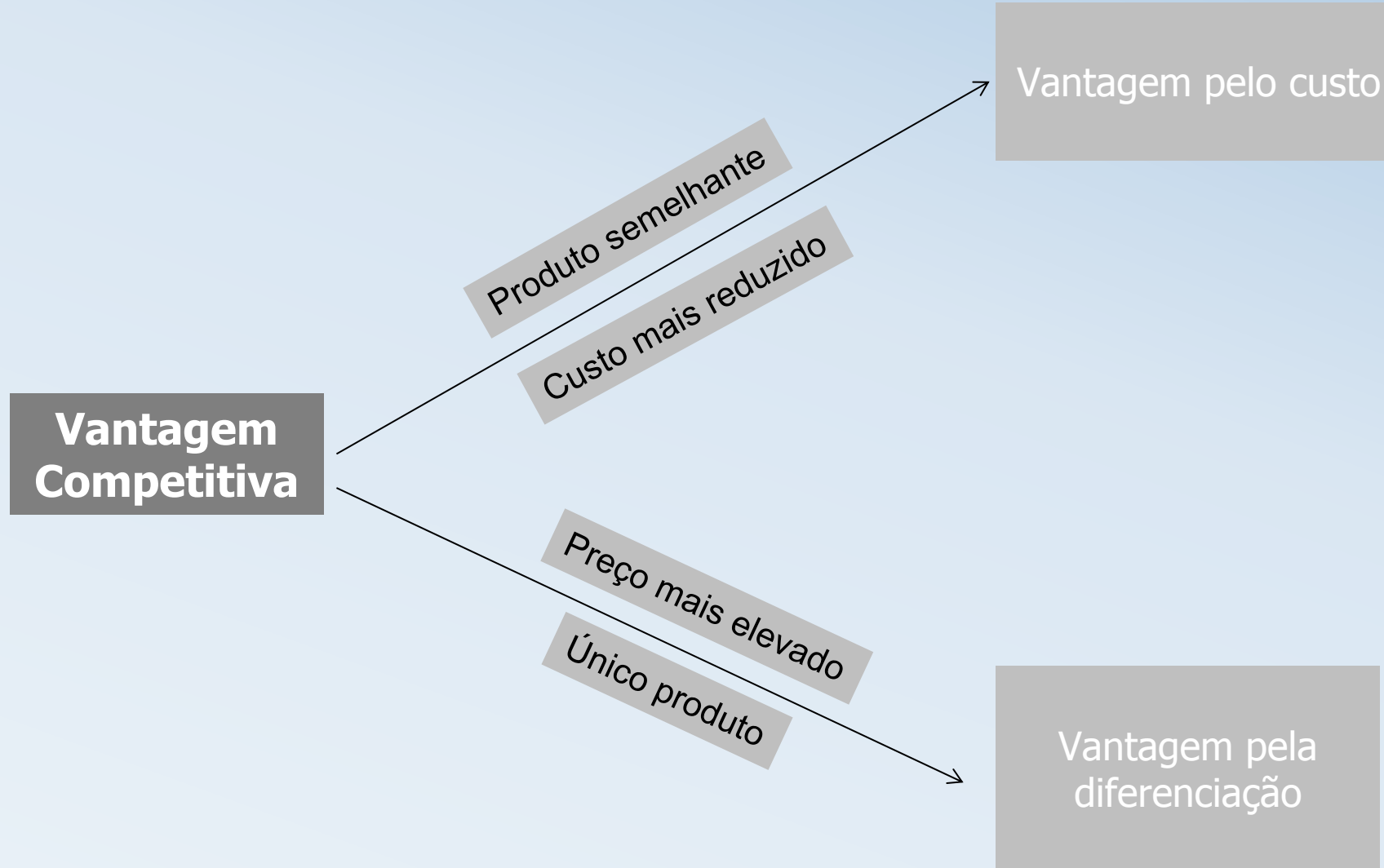
Passo 3: Garantia da Vantagem Competitiva

- Excelência operacional
- Liderança de produto
- Aproximação com o cliente

Passo 4: Reforço da vantagem competitiva

- Procurar sempre nova vantagem competitiva
- Dúvidas sobre o foco da empresa impede vantagem competitiva
- Reinvestimento de lucro
- Capacidade de acumulação de activos
- Fortalecimento de recursos

Vantagem Competitiva e Marketing



Vantagem Competitiva e Marketing

Principais aspectos das cinco forças de Vantagem Competitiva



Vantagem Competitiva e Marketing

Estratégias da Vantagem Competitiva



Vantagem Competitiva e Marketing

Estratégias da Vantagem Competitiva

1. Liderança nos custos (estratégia de custo baixo)

Significa produzir ao custo mais baixo

2. Diferenciação (estratégia da diferenciação)

Diferenciação reside na obtenção de um valor baseado na criatividade conduzindo a uma melhoria de procura dos consumidores pelo produto (ou serviço) no mercado

3. Foco na liderança do custo/Diferenciação

Quando o intervalo da competitividade é limitado, apenas focado no preço barato ou na estratégia de diferenciação

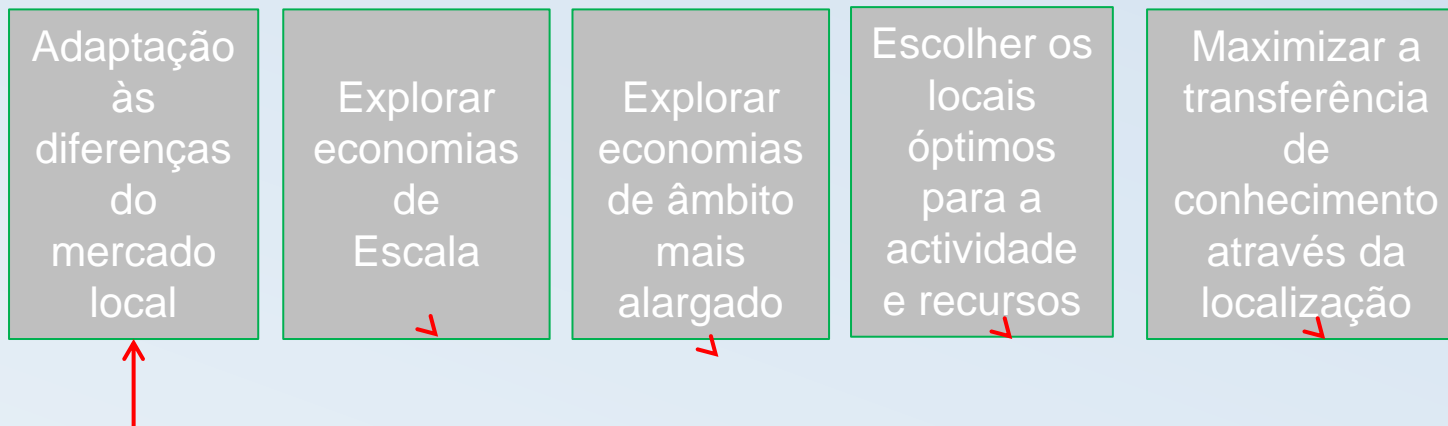
Bases da Vantagem Competitiva

- A empresa que produz com o objectivo de se manter no segmento de mercado onde actua tem de mostrar uma capacidade de criar vantagem competitiva
- A vantagem competitiva sustentada verifica-se sempre que uma empresa tem a capacidade de produzir com maior valor (relativamente às suas concorrentes) durante um período de tempo mais ou menos longo
- As estratégias de crescimento da empresa passam obrigatoriamente pela vantagem competitiva que a empresa conseguir adquirir, tendo em conta o melhor mix de produto

Vantagem Competitiva e Marketing

Bases da Vantagem Competitiva

Bases da Vantagem Competitiva Global



VANTAGEM COMPETITIVA QUE QUEIRAM APOSTAR NO MERCADO GLOBAL

Vantagem Competitiva e Marke

1 Conceito de Vantagem Competitiva

2 **Vantagem Competitiva segundo Porter**

3 Estratégias Competitivas

4 Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

5 Inovação e marketing

Vantagem Competitiva e Marketing



Como é que uma empresa pode criar vantagem competitiva de forma sustentada no seu sector?

Vantagem Competitiva e Marketing

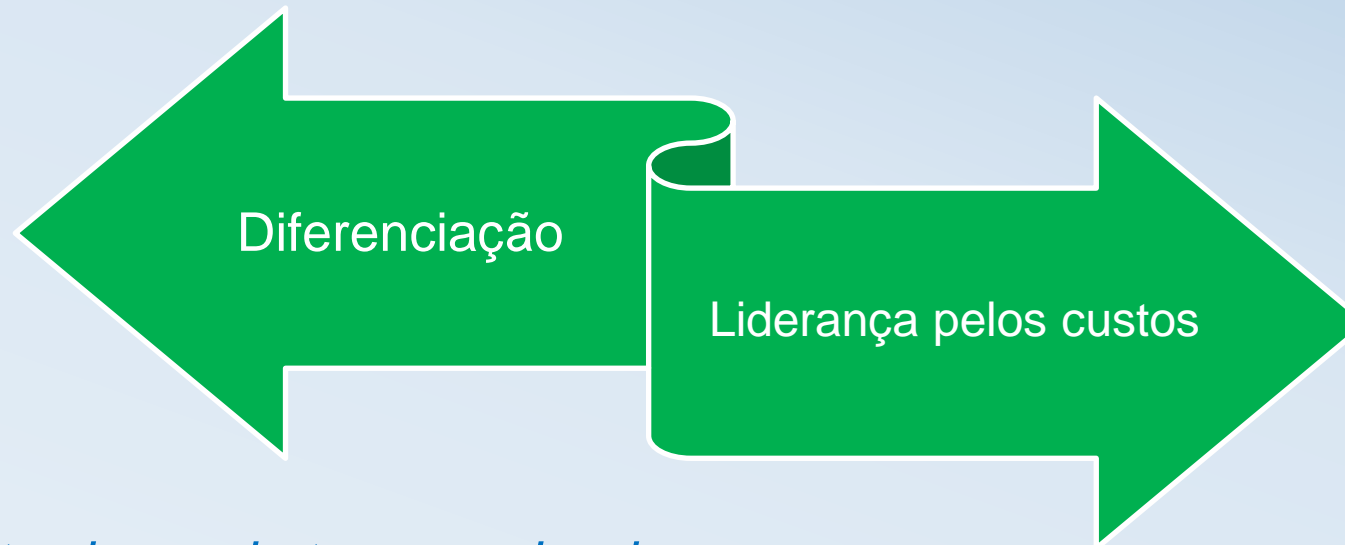
Definição de Vantagem Competitiva

"A Vantagem Competitiva é algo especial. Significa, deliberadamente, escolher trabalhar actividades de forma diferente ou trabalhar actividades diferentes das dos seus rivais atingindo um único mix de valor."

Michael Porter

Vantagem Competitiva e Marketing

Dois tipos fundamentais de Vantagem Competitiva



Qualquer uma destas vias pode ter uma abordagem mais específica ou mais alargada, resultando numa terceira via para a estratégia competitiva

Vantagem Competitiva e Marketing

Modelo 1 de Vantagem Competitiva: liderança pelos custos

- A empresa tem como objectivo tornar-se no produtor com custos mais baixos no seio do seu sector (por exemplo, sector alimentar)
- ✓ *Nota 1: um líder pelos custos não deve nunca perder de vista a preocupação da diferenciação, apesar de se basear nos custos para a obtenção da VC*
- ✓ *Nota 2: Se houver mais empresas a seguir a estratégia dos custos baixos, isto pode ser um desastre para a empresa*
- A maior parte das vezes o sucesso baseia-se nas economias de escala
- ✓ *Exemplos de liderança pelos custos: Continente/Pingo Doce, Mc´Donalds, ZARA (já com diferenciação)*

Modelo 1 de Vantagem Competitiva: liderança pelos custos

Passos de uma estratégia de Análise de Custos

- ***Passo 1:*** identificar a cadeia de valor apropriada e atribuir custos e activos de forma correcta
- ***Passo 2:*** elaborar um diagnóstico os custo principais para cada actividade de valor e o seu peso relativo
- ***Passo 3:*** identificar a cadeia de valor do competidor e determinar o custo relativo dos competidores e a origem das diferenças
- ***Passo 4:*** desenvolver uma estratégia de baixar a posição de custos relativos, controlando os custos principais e reconfigurando a cadeia de valor e/ ou o valor a jusante

Modelo 2 de Vantagem Competitiva: diferenciação

- Uma empresa procura ser a única, no seu sector que, a vários níveis, venham a ser reconhecidos pelos consumidores
- ✓ *Nota:* uma empresa que segue o modelo da diferenciação não pode esquecer a sua posição de custo; em todas as áreas que não afectam a sua diferenciação deverá tentar diminuir o custo (alguns custos fixos e variáveis); na área que determina a diferenciação, os custos devem ser, pelo menos, inferiores à diferença de preço que consegue no mercado.
- As áreas de diferenciação podem ser: produto, distribuição, vendas, marketing, serviço, imagem

Modelo 2 de Vantagem Competitiva: diferenciação

Passos de uma estratégia de Diferenciação

- ***Passo 1:*** determinar com precisão quem é o seu consumidor
- ***Passo 2:*** identificar a cadeia de valor do seu consumidor e o impacto que tem no consumo dos bens da empresa
- ***Passo 3:*** determinar o ranking dos critérios do consumidor
- ***Passo 4:*** avaliar as fontes existentes e potenciais de singularidade na cadeia de valor da empresa
- ***Passo 5:*** identificar o custo de factores existentes e potenciais que garantam a diferenciação
- ***Passo 6:*** Escolha a configuração de actividades de valor que cria a diferenciação de maior valor para o consumidor relativamente ao custo de diferenciação

Vantagem Competitiva e Marketing

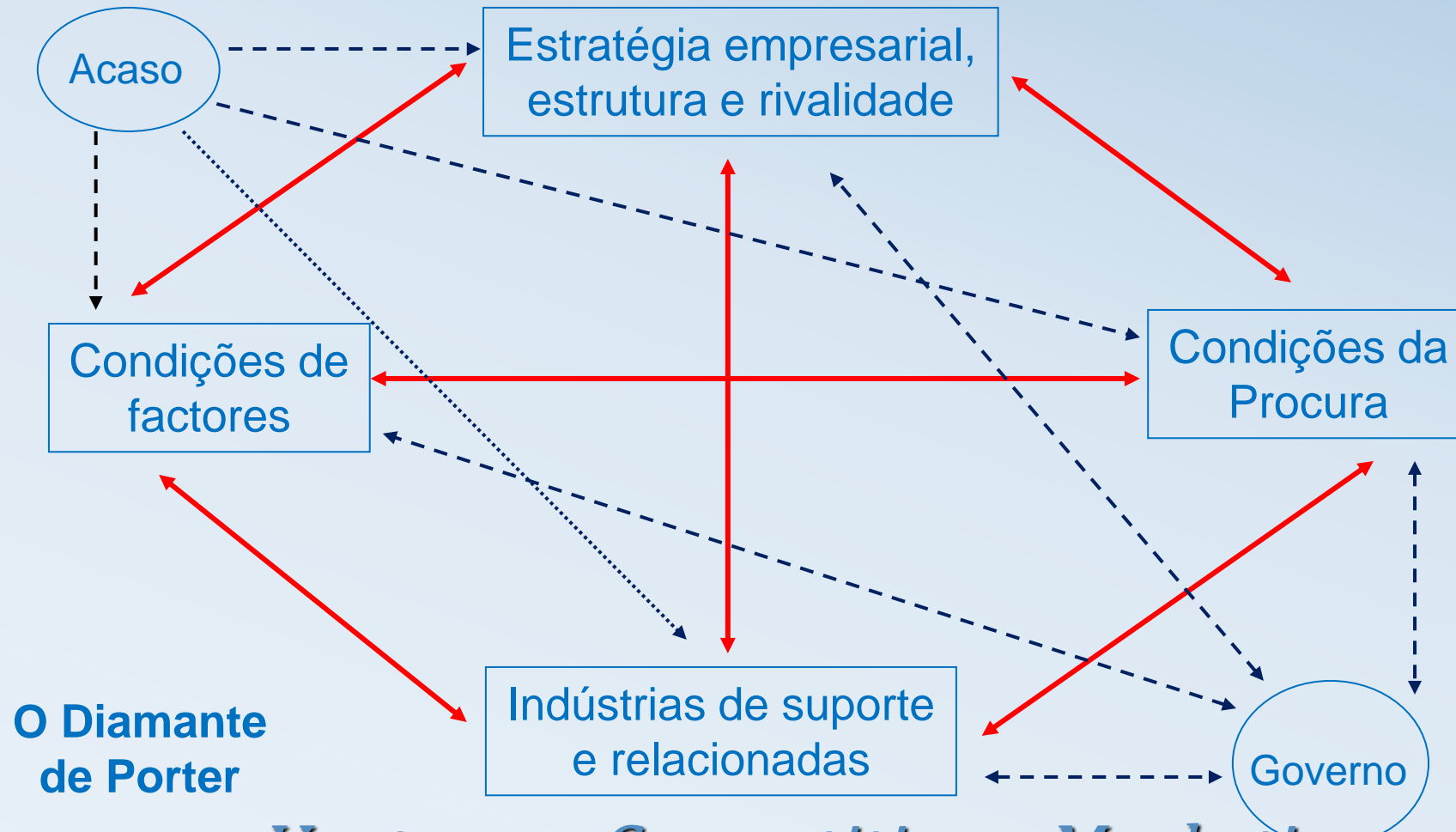
Modelo 2 de Vantagem Competitiva: diferenciação

Porter define cinco forças principais a ter em conta na evolução da competitividade das empresas:

- a entrada de novas empresas
- a colocação no mercado de produtos substitutos
- a rivalidade entre empresas concorrentes
- a capacidade dos fornecedores
- a capacidade dos consumidores

- **Porter**, na sua abordagem de competitividade, reforça um quadro de análise schumpeteriano, considerando a inovação e a iniciativa empresarial como elementos decisivos na competitividade das empresas e das nações.
- Com efeito, Schumpeter defendeu que o desenvolvimento da economia deveria assentar no processo de inovação e na concorrência resultante de um ambiente onde a competitividade e a cooperação económica fossem a base para a existência de um padrão elevado de eficiência económica

A criação de Vantagem Competitiva pela empresa



O Diamante de Porter

Vantagem Competitiva e Marketing

- A noção de Vantagem Competitiva de Porter, assenta em quatro grupos de determinantes (o designado **diamante** de Porter):
 - 1 - **Condições de Factores** (recursos humanos e físicos)
 - 2 - **Condições de Procura** (padrão de consumo \pm exigente)
 - 3- **Indústrias relacionadas e de Suporte** (induzem à inovação e internacionalização)
 - 4 - **Estratégia Empresarial e Rivalidade** (origem da empresa, gestão e organização)
- Existem ainda, para este autor, dois factores adicionais (designados como exógenos) e que são o **Acaso** e o **Governo**.

Segundo Porter, uma empresa consegue obter uma vantagem competitiva através de três estratégias possíveis:

1. *vantagem através do preço*: são as empresas que conseguem liderar por praticarem um preço mais baixo de forma continuada; esta estratégia é possível garantindo economias de escala ou através da utilização de tecnologias mais avançadas, ou seja, conseguindo maiores produtividades

2. *vantagem através da diferenciação*: é uma estratégia que assenta na capacidade de introduzir maior valor numa cadeia de valor do produto (distinguindo-se pela qualidade e inovação); esta diferenciação pode ser garantida pela patente (mais raro) ou por sucessivas operações de *re-styling*

3. *vantagem através da criação de nicho*: é uma estratégia seguida por empresas pequenas e combina a diferenciação com a segmentação

✓ Nota: com a metodologia de Porter, não é possível definir indicadores de competitividade

Vantagem Competitiva e Marketing

- Com a metodologia de Porter, não é possível definir indicadores de competitividade.
- O autor avança com uma classificação dos estados de desenvolvimento das economias, definindo, em cada caso, as vantagens competitivas predominantes:
- Economias conduzidas por **Factores**
- Economias conduzidas pelo **Investimento**
- Economias conduzidas pela **Inovação**
- Economias conduzidas pela **Riqueza**

1 Conceito de Vantagem Competitiva

2 Vantagem Competitiva segundo Porter

3 Estratégias Competitivas

4 Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

5 Inovação e marketing

Vantagem Competitiva e Marketing



(Michael E. Porter)

RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



INSTITUTO
 SUPERIOR DE
 AGRONOMIA
 Universidade de Lisboa

(Michael E. Porter)



Estratégias Competitivas

VANTAGEM ESTRATÉGICA

Atingir desempenho superior (particular) nalguma área importante que beneficie o consumidor (serviços, qualidade, estilo, tecnologia), considerando o mercado como um todo.

Obtenção de rentabilidade via preço mais elevado, tendo custos similares aos dos concorrentes

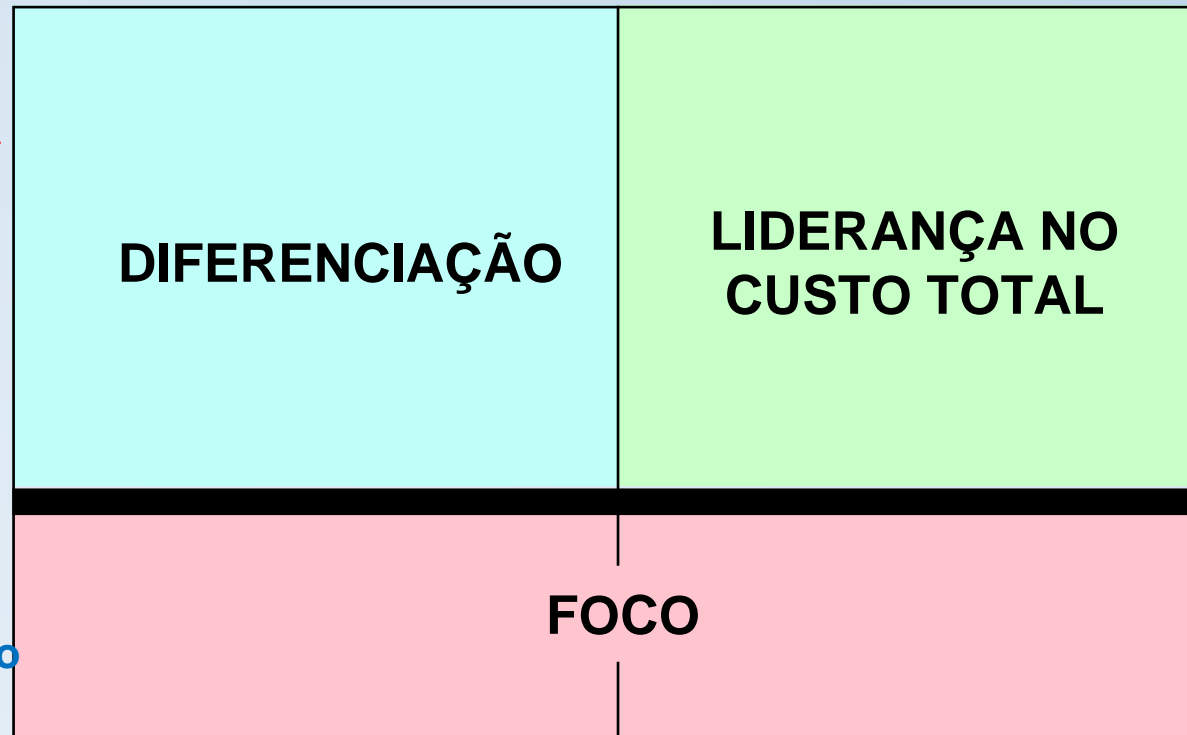
Exclusivamente dirigida para o Consumidor

Posição de Baixo Custo

ALVO ESTRATÉGICO

No Âmbito de todo o sector

Apenas num segmento específico



- Conseguir os menores custos de produção e distribuição para obter maior rentabilidade.
- Praticar preços equivalentes ou mais baixos que os dos concorrentes e oferecer produtos com qualidade aceitável.

Abordar um ou poucos segmentos menores de mercado, ao contrário de abordar o mercado no seu conjunto, procurando responder melhor às necessidades desses segmentos.

Procurar liderança através do custo ou diferenciação, dentro do mercado-alvo, usando um único marketing mix.

Estratégias Competitivas

- ***Liderança no custo***

- Conseguir os menores custos de produção e distribuição para obter maior rentabilidade.
- Praticar preços equivalentes ou mais baixos que os dos concorrentes e oferecer produtos com qualidade aceitável.

- ***Diferenciação***

- Atingir desempenho superior (particular) nalguma área importante que beneficie o consumidor (serviços, qualidade, estilo, tecnologia), considerando o mercado como um todo.
- Obtenção de rentabilidade via preço mais elevado, tendo custos similares aos dos concorrentes.

- **Foco**

- Abordar um ou poucos segmentos menores de mercado, ao contrário de abordar o mercado no seu conjunto, procurando responder melhor às necessidades desses segmentos.
- Procurar liderança através do custo ou diferenciação, dentro do mercado-alvo, usando um único marketing mix.

Liderança através do custo

▪ CAPACIDADES REQUERIDAS

- Investimento e acesso ao capital necessário
- Boa capacidade de engenharia de processo
- Supervisão intensa de mão-de-obra
- Produtos projetados para facilitar a produção
- Sistema de distribuição com baixo custo

Liderança através do custo

- REQUISITOS ORGANIZACIONAIS
 - Controle de custos de forma rígida
 - Relatórios de controle frequentes e detalhados
 - Organização e responsabilidades estruturadas
 - Incentivos baseados em metas quantitativas

Diferenciação

▪ CAPACIDADES REQUERIDAS

- Boa capacidade em marketing
- Boa capacidade em engenharia de produto
- Capacidade criativa elevada
- Grande capacidade em pesquisa básica
- Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia
- Tradição da empresa ou bom conhecimento de especialidades de qualidade trazidas de outros negócios/ actividades
- Forte cooperação dos canais

Diferenciação

▪ REQUISITOS ORGANIZACIONAIS

- Forte coordenação entre funções de I&D, produção e marketing
- Avaliações e incentivos subjetivos e qualitativos
- Ambiente adequado para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas, investigadores ou pessoas criativas

Diferenciação

▪ RISCOS

- O diferencial de custos entre os concorrentes com produtos de baixo custo e a empresa com produtos diferenciados torna-se muito grande, para que se consiga manter a lealdade à marca
- Necessidades ou desejos dos compradores em relação ao factor de diferenciação diminui
- Imitação reduzindo a diferenciação pretendida pelos consumidores

1 Conceito de Vantagem Competitiva

2 Vantagem Competitiva segundo Porter

3 Estratégias Competitivas

4 Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

5 Inovação e marketing

Vantagem Competitiva e Marketing

- Criar Vantagens Competitivas duradoiras:
 - aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças do ambiente externo
 - capitalizar os pontos fortes e neutralizar as ameaças do ambiente externo
 - compatibilizar os recursos disponíveis e a cultura da organização, bem como a capacidade e comprometimento dos responsáveis da empresa nos seus diferentes níveis

Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

- Criar Vantagens Competitivas duradoiras:
 - ser consistente para o conjunto das áreas funcionais
 - manter os riscos (Operacional / Financeiro / Mercado) dentro dos limites estabelecidos
 - criar valor para os accionistas e clientes
 - basear-se em pressupostos consistentes e, portanto, válidos

ECONÓMICOS

baseado na Rentabilidade
Económica (Risco X Retorno)

- Benefícios Económicos esperados/gerados
 - Criação de valor para o accionista

NÃO ECONÓMICOS

baseado em Fatores Intangíveis

- Necessidades /Objectivos individuais e de grupo
- Activos invisíveis
 - Cultura da organização
 - Capacidades de gestão
 - Imagem de marca
 - Confiança do consumidor
 - Controle do sistema de distribuição

Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

POSSIBILIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO

SENSIBILIDADE ÀS MUDANÇAS

ALTA

BAIXA

3. INDECISÃO

Ocorre quando a organização apresenta alto nível de sensibilidade às mudanças, mas a responsabilidade é fraca, no sentido de rapidez e prontidão para aceitar as inovações impostas pelo ambiente; daí, acomodação (que pressupõe um excessivo temor ao risco de mudar), em nome da "**segurança**".

4. ADAPTAÇÃO

É a situação desejável, em que a alta sensibilidade para a ocorrência das mudanças determina uma resposta de forte intensidade, no sentido da assimilação das inovações pela sistemática adequação da organização ao ambiente: é **a sobrevivência adaptativa**.

1. INÉRCIA

É a situação da organização que, apresentando um baixo nível de sensibilidade às mudanças, não se sente ameaçada e, portanto, permanece indiferente (alienada) ao que se passa no ambiente, numa falsa concepção de "**tradição**".

2. INADEQUAÇÃO

Ocorre quando o baixo nível de sensibilidade (o que pressupõe que não há preparação para interpretar os factos) leva a equívocos e incompreensões quanto ao significado das mudanças.

FRACA

INTENSIDADE DA RESPOSTA

FORTE

Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

1 Conceito de Vantagem Competitiva

2 Vantagem Competitiva segundo Porter

3 Estratégias Competitivas

4 Escolha e Avaliação de uma Estratégia Competitiva

5 Inovação e marketing

Vantagem Competitiva e Marketing

Conceito de Inovação

- A inovação mostra-se cada vez mais um factor de diferenciação entre as empresas
- A inovação do produto aparece, muitas vezes, associada ao ciclo de vida do produto: quando o produto se aproxima do fim do ciclo, deverá desaparecer por uma necessidade de rentabilização
- Um produto que chega ao fim do seu ciclo de vida, deverá ser substituído por um novo produto ou por um produto muito alterado
- A inovação tem estado associada como fonte de vantagem competitiva para as empresas (e para os países)

- Em geral, consideram-se três tipos de inovação: a inovação de produto, a inovação de processo e a inovação organizativa
- A inovação de produto consiste no lançamento de um novo produto (destinado ao consumidor final ou a outros sectores) ou a um produto profundamente alterado e com capacidade de ser considerado um melhor produto

- A inovação de processo consiste na introdução de novas formas no processo de fabrico (a maior parte das vezes com a introdução de uma nova tecnologia)
- A inovação organizativa consiste em alterações de estrutura organizativa que tem influência no comportamento da empresa

Comportamento dos diferentes sectores face à inovação

Sector	Empresas inovadoras / Proporção do produto	Peso relativo de produtos novos ou alterados no total das vendas	Intensidade de I&D
Alimentar	baixo	baixo	baixo
Vestuário	baixo	alto	baixo
Mobiliário	baixo	médio	baixo
Plástico	médio	médio	médio
Mecânico	médio	médio	médio
Comunicações	alto	alto	alto
Electronica	alto	alto	alto

Inovação e marketing

Conceito de novo produto

- O processo de ajustamento da empresa ao mercado conduz, em geral, a que se introduzam alterações incrementais num produto (na inovação de produto deverá distinguir-se a inovação incremental da inovação radical)

Conceito de novo produto

- Grande parte de produtos considerados novos são de facto modificados:
 - pequenas alterações relativamente ao produto existente, envolvendo a inclusão de novas propriedades ou apenas da embalagem
 - melhoria na qualidade do produto existente
 - modificação no *estilo* sem que haja qualquer alteração nas funções básicas do produto
- Para além do produto relativamente alterado, devemos considerar ainda o produto inovador, que é relativamente raro

Conceito de novo produto

- Um produto inovador aparece no mercado devido a um conjunto de factores principais:
 - **alteração no padrão do consumidor** (acontece com frequência no pronto a vestir e na tendência para o consumo mais próximo do natural, no sector alimentar)
 - **introdução de nova tecnologia** que cria novos produtos ou com propriedades diferentes (caso da edição e impressão em papel originado pelas novas formas de imprimir) modificação no *estilo* sem que haja qualquer alteração nas funções básicas do produto
 - **exigências ambientais** criam produtos com características diferentes (produção integrada)

Factores que fazem desenvolver a Inovação

- A inovação pode ser analisada a partir de duas abordagens principais:
 - a partir de **novas tecnologias** baseadas em I&D: esta abordagem é privilegiada pelos engenheiros industriais
 - a partir da **orientação de mercado**: esta abordagem é seguida pelos gestores de marketing

Factores que fazem desenvolver a Inovação

- Estudos empíricos demonstram que nenhuma destas orientações, por si só, contribui fortemente para a inovação, verificando-se uma interacção entre as duas
- As características típicas da produção alimentar podem fazer avançar a inovação no sector: benefícios nutricionais e perecibilidade
- A qualidade da matéria prima agrícola tem mostrado vitalidade inovadora, permitindo o desenvolvimento de cooperação vertical entre a indústria e a agricultura

ANEXO

Evolução das principais marcas mundiais entre 2006 e 2017

Vantagem Competitiva e Marketing

The World's Most Valuable Brands, 2006

<i>Rank</i>	<i>Company</i>	<i>Brand value (\$bn.)</i>	<i>Rank</i>	<i>Company</i>	<i>Brand value (\$bn.)</i>
1	Coca-Cola	67.5	11	Mercedes Benz	20.0
2	Microsoft	59.9	12	Citi	20.0
3	IBM	53.4	13	Hewlett-Packard	18.9
4	GE	47.0	14	American Express	18.6
5	Intel	35.6	15	Gillette	17.5
6	Nokia	26.5	16	BMW	17.1
7	Disney	26.4	17	Cisco	16.6
8	McDonald's	26.0	18	Louis Vuitton	16.1
9	Toyota	24.8	19	Honda	15.8
10	Marlboro	21.2	20	Samsung	15.0

Source: Interbrand

The World's Most Valuable Brands, 2017

<i>Rank</i>	<i>Company</i>	<i>Brand value (\$bn.)</i>	<i>Rank</i>	<i>Company</i>	<i>Brand value (\$bn.)</i>
1	Apple	184,1	11	GE	44,2
2	Google	141,7	12	McDonald's	41,5
3	Microsoft	79,9	13	BMW	41,4
4	Coca-Cola	69,7	14	Disney	40,7
5	Amazon	64,7	15	Intel	39,4
6	Samsung	56,2	16	Cisco	31,9
7	Toyota	50,2	17	Oracle	27,4
8	Facebook	48,1	18	Louis Vuitton	22,9
9	Mercedes Benz	47,1	19	Honda	22,6
10	IBM	46,8	20	SAP	22,5

Source: Interbrand

The World's Most Valuable Brands, 2006 -2017

RANKING 2006			RANKING 2017		
Rank	Company	Brand value (\$bn.)	Rank	Company	Brand value (\$bn.)
1	Coca-Cola	67.5	1	Apple	184,1
2	Microsoft	59.9	2	Google	141,7
3	IBM	53.4	3	Microsoft	79,9
4	GE	⊗ 47.0	4	Coca-Cola	69,7
5	Intel	⊗ 35.6	5	Amazon	64,7
6	Nokia	⊗ 26.5	6	Samsung	56,2
7	Disney	⊗ 26.4	7	Toyota	50,2
8	McDonald's	⊗ 26.0	8	Facebook	48,1
9	Toyota	24.8	9	Mercedes Benz	47,1
10	Marlboro	⊗ 21.2	10	IBM	46,8