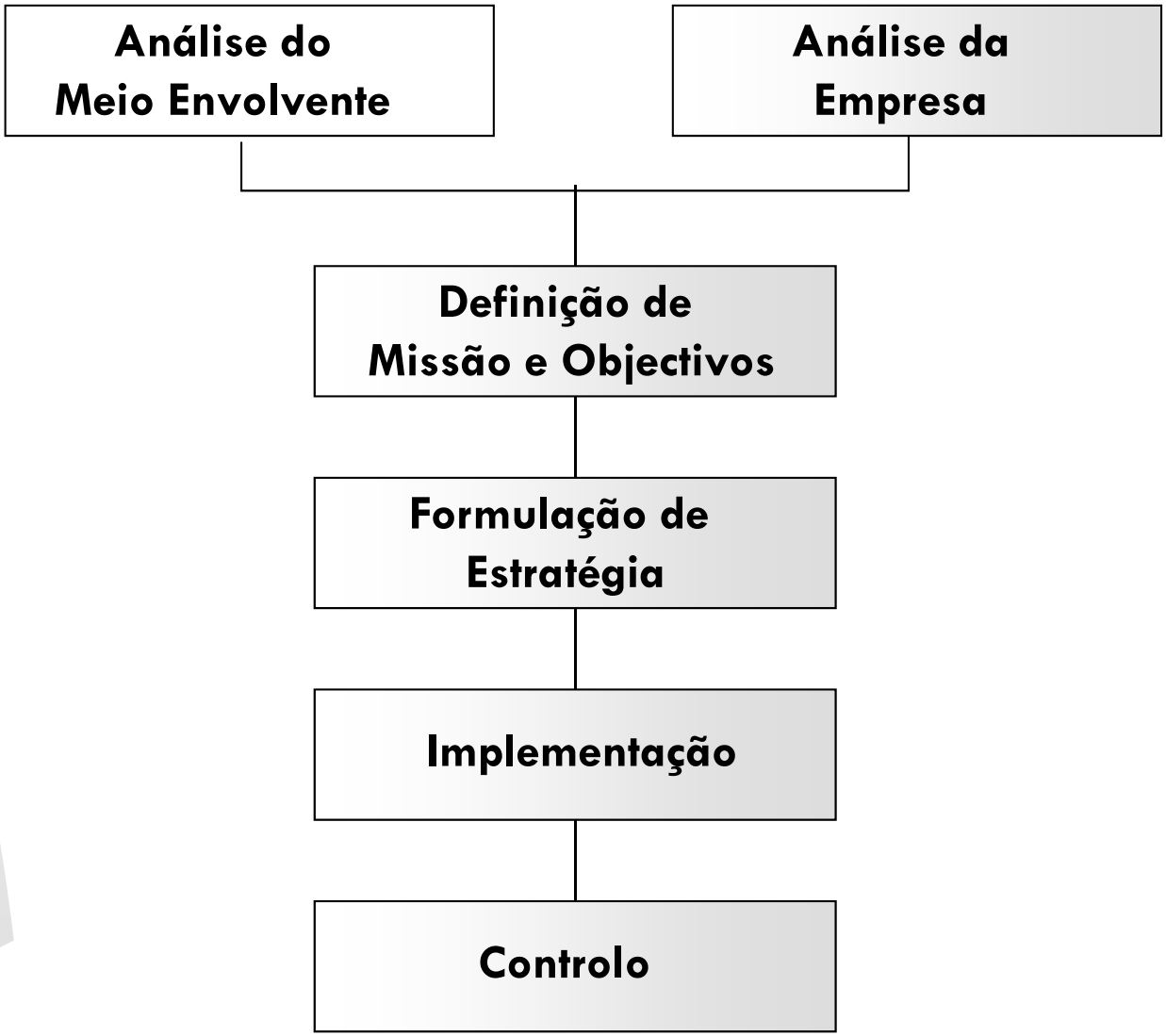
PLANEAMENTO - Introdução

- **Planeamento estratégico: é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.**

- **É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução.**

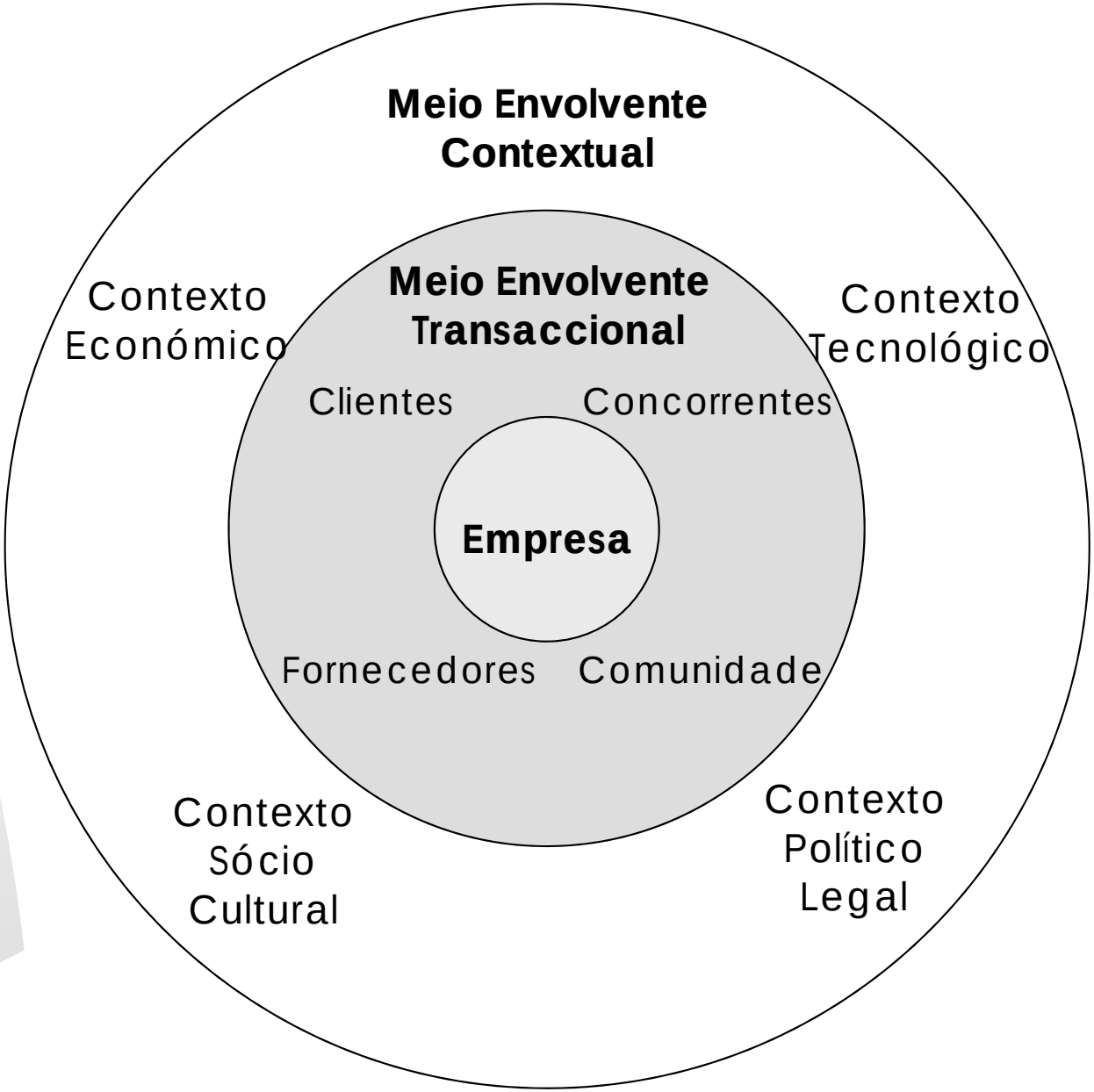
- **Cabe à direcção central fazer o planeamento estratégico global de toda a organização.**

PLANEAMENTO - Introdução



PLANEAMENTO - Introdução

ANÁLISE DO ENVOLVENTE EXTERNO



MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (ANÁLISE PEST)

- **Todas as empresas operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua actividade: o meio envolvente contextual.**
- **Este meio envolvente pode ser desagregado em quatro contextos distintos:**
  - **Contexto económico:** determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
  - **Contexto sócio-cultural:** reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade.
  - **Contexto político-legal:** condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.
  - **Contexto tecnológico:** traduz o progresso técnico da sociedade.

CONTEXTO ECONÓMICO

- **O contexto económico de qualquer empresa inclui variáveis como:**
  - Produto Interno Bruto
  - Taxa de Inflação
  - Taxa de Juros
  - Taxa de Câmbio
  - Taxa de Desemprego
  - Balança Comercial
  - Custos Energéticos
  - Taxa de Poupança

CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL

- **As suas principais variáveis são:**
  - Estilos de vida
  - Valores sociais
  - Taxa de natalidade
  - Estrutura etária
  - Taxa de analfabetismo
  - Distribuição geográfica
  - Nível educacional
  - Composição étnica

CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL

- **O contexto político-legal inclui variáveis como:**
  - Estabilidade política
  - Política económica
  - Enquadramento legal
  - Legislação laboral
  - Restrições ao comércio
  - Leis antimonopólio
  - "Lobbying"

CONTEXTO TECNOLÓGICO

- **As principais variáveis deste contexto são:**
  - Inovações tecnológicos
  - Inovações de processo
  - Protecção de patentes
  - Incentivos governamentais
  - Incentivos à investigação
  - Normas internacionais de qualidade

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

- **Na análise do meio envolvente contextual, a empresa deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente.**
- **Existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas.**
- **As mesmas tendências podem ter impactos diversos em diferentes indústrias ou mesmo em diferentes empresas da mesma indústria.**
- **As empresas não se devem limitar a acompanhar as tendências do meio envolvente contextual – sempre que possível devem tentar influenciar a evolução dos vários contextos** (ex: através de iniciativas públicas de esclarecimento ao consumidor ou de lobbying junto das autoridades competentes)
- **A monitorização do meio envolvente contextual deve ter como objectivo a identificação explícita do impacto das tendências observadas no desempenho da empresa.**

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Quadro síntese da análise do Meio Envolvente Contextual para o Sector dos Chocolates

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Económico	▪Crescimento do rendimento familiar; ▪Aumento da taxa de inflação;	▪Maior consumo;	▪Agravamento dos custos salariais;
Sócio-cultural	▪Envelhecimento da população; ▪Maior preocupação com a saúde;	▪Criação de novos chocolates;	▪Menor consumo; ▪Menor consumo;
Político-Legal	▪Reforço das leis antimonopólio; ▪Preocupações ambientais;	▪Menor concentração do retalho;	▪Investimentos em tecnologias "amigas" do ambiente
Tecnológico	▪Nova geração de computadores; ▪Proliferação dos sistemas EDI;	▪Maior informatização; ▪Melhor gestão logística;	

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Quadro síntese da análise do Meio Envolvente Contextual para o Sector dos conteúdos para ensino via WEB

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Neutro	Impacto Negativo
Económico	▪ Incremento dos custos de transporte ▪ Redução do poder de compra	▪ Maior procura de cursos não presenciais; ▪ Maior procura de formação mais "económica", principalmente a de actualização:		
Sócio-cultural	▪ Redução da taxa de natalidade; ▪ Aumento da literacia informática.			▪ Menos alunos, menor procura no ensino básico.
Político-Legal	▪ Aumento do nível do ensino obrigatório (12º ano); ▪ Programas novas oportunidades; ▪ Código do trabalho (obrigatoriedade de 35h formação)	▪ Incremento da procura		
Tecnológico	▪ Massificação da utilização da banda larga; ▪ Aparecimento de novas tecnologias (ebook)	▪ potencial incremento do número de clientes. ▪ Desenvolvimento de novos produtos		

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Quadro síntese da análise do Meio Envolvente Contextual para o Sector dos conteúdos para ensino via WEB

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Económico	▪ Redução de poder de compra. ▪ Globalização dos mercados		▪ Possível redução da procura ▪ Incremento da "pirataria"
Sócio-cultural	▪ Aumento da qualificação.	▪ Aumento da procura dos nossos produtos	
Político-Legal	▪ Estabilidade política ▪ E-escolinhas | e-escolas e incremento da procura de produtos "digitais". ▪ Legislação laboral (obrigatoriedade de 45h de formação)	▪ Incremento da procura de produtos ligados à web.	
Tecnológico	▪ Disseminação da BL e incremento do tempo de utilização da internet.	▪ Potencial incremento na procura de produtos digitais	

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- O Meio Envolvente Transaccional é constituído por todos os elementos (agentes e factores) que interagem directamente com a indústria em que a empresa opera.

- Os principais elementos a considerar na análise deste meio envolvente são:
  - Clientes
  - Concorrentes
  - Fornecedores
  - Comunidade

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- **CLIENTES:**
  - São os actuais ou potenciais consumidores dos bens e serviços pela indústria. O seu conjunto é a chamada Procura ou Mercado.
  - Os múltiplos clientes de uma dada indústria apresentam, em geral, características diversas em consequência dos diferentes objectivos, necessidades e padrões de consumo.
  - Torna-se fundamental a identificação rigorosa da natureza e comportamento dinâmico dos vários Segmentos de Mercado, a fim de adaptar a gestão da empresa à especificidade e evolução de cada grupo de clientes.
  - Só depois da definição dos vários segmentos de mercado é que é possível estimar o potencial comercial do mercado e os factores-chave de compra.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- Os clientes devem ser caracterizados em função de sete critérios genéricos de segmentação:

Critérios genéricos	Exemplos
Quem: natureza dos compradores	▪Particularidades (Sexo, idade, etnia,...), empresas (sector de actividade,dimensão, capacidade de gestão,...), Org. públicos, Inst. De ensino,...
O Quê: produtos/serviços comprados	▪Tamanho, preço, características físicas do produto, desempenho, design,tecnologia, materiais, serviços pós-venda, etc...
Para Quem: natureza dos utilizadores	▪Própria pessoa, amigos, familiares, colegas, público em geral, etc...
Quando: ocasião de compra	▪Frequência da compra, sazonalidade, ocasiões especiais,...
Onde: local de compra	▪ On-line (comércio-electrónico), grossista, retalhista, casa, empresa, estabelecimento de ensino, área geográfica,...
Porquê: razão da compra	▪Necessidade física, benefício psicológico, tipo de uso, compras para oferta,etc...
Como: modo de compra	▪Forma de pagamento, modalidade da encomenda, etc...

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- As variáveis de segmentação devem ser seleccionadas e agrupadas de forma pertinente.
- Após a identificação das variáveis é conveniente construir uma ou mais Matrizes de Segmentação.

Matrizes de Segmentação alternativas para o Mercado das Cervejas:

Classe Social (Quem)	Áreas Geográficas (Onde)				
	Grande Lisboa	Grande Porto	Litoral Norte	Litoral Centro Sul	Interior Norte
Alta					
Média					
Média/Baixa					
Baixa					

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Matrizes de Segmentação alternativas para o Mercado das Cervejas (cont.):

Sexo e Idade (Quem)	Teor de Álcool (O Quê)			
	Sem Álcool	Com baixo teor de álcool	Com teor normal de álcool	Com elevado teor de álcool
Masculino				
13-17				
18-24				
25-34				
35-44				
>44				
Feminino				
13-17				
18-24				
25-34				
35-44				
>44				

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Matrizes de Segmentação alternativas para o Mercado das Cervejas (cont.):

Estação do Ano (Quando)	Canais de Distribuição (Onde)					
	Canal Alimentar			Canal Horeca		
	Hiper-mercados	Super-mercados	Outros	Hotéis	Restaurantes	Cafés e outros
Alta						
Média						
Média/Baixa						
Baixa						

- As variáveis de segmentação devem ser facilmente mensuráveis e operacionalizáveis.
- A análise dos clientes deve ser exaustiva – deve ser feita para a totalidade dos segmentos e não apenas para os já servidos pela empresa.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

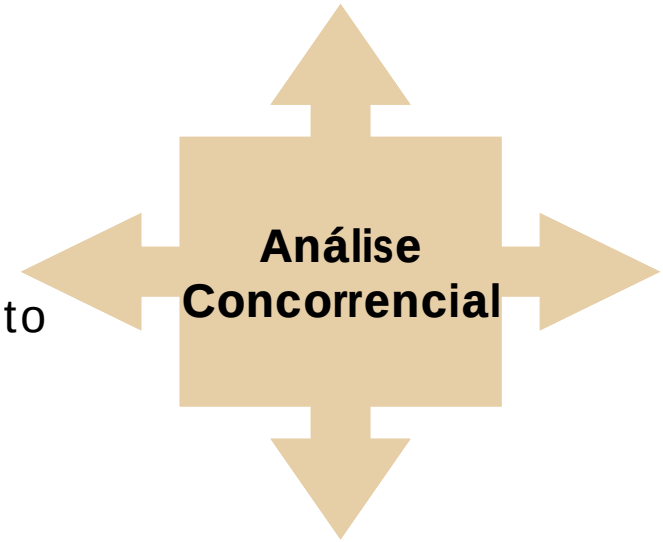
- **Concorrentes:**
  - São os competidores directos (actuais ou potenciais) e indirectos (substitutos) que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes da indústria.
  - A análise dos concorrentes directos tem dois objectivos distintos:
    - permitir, no curto prazo, a comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho económico (vendas, custos e resultados);
    - aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes.
  - A caracterização dos actuais pontos fortes e fracos da concorrência e das suas motivações deverá ser levada em consideração na formulação da estratégia da empresa.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- **Concorrentes:**
  - A análise dos concorrentes deve incidir sobre quatro tópicos:

Capacidades
Áreas de competência e debilidade dos concorrentes

Objectivos
Metas de rentabilidade, Quota de mercado e crescimento



Estratégias
Formas de competição habituais, que iniciativas tomam?

Pressupostos
Expectativas e Auto-avaliação

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- **Concorrentes:**

  - É igualmente importante perceber a actuação previsível do novos **potenciais concorrentes** – facilita a implementação de barreiras à entrada e dificultar o acesso de potenciais rivais.

  - procurar identificar quais os **produtos substitutos** que concorrem com os seus na satisfação das mesmas necessidades.

  - Um outro instrumento adicional é o denominado **Mapa de Grupos Estratégicos** – representação gráfica de conjuntos de empresas com orientações estratégicas semelhantes.

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- **Fornecedores:**
  - São as organizações e pessoas que fornecem à indústria os inputs necessários à sua laboração (fornecedores de matérias-primas, componentes, recursos humanos, capital, informação, tecnologia e serviços diversos).
  - Deve-se manter, na sua análise, uma perspectiva ampla dos inputs requeridos pelas empresas, estudando não só a evolução como também a dinâmica das principais fontes de recursos.

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- **Comunidade:**
  - Tratam-se dos elementos específicos da localidade ou país onde a indústria está instalada.
  - A sua análise tem como objectivo a antecipação do impacto da evolução da comunidade no desempenho da empresa.
  - A análise da comunidade deve ainda incidir sobre a actuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional e internacional: governo, associações sindicais e patronais, organizações ambientalistas e de defesa do consumidor, associações industriais.

VALOR DA ATRACTIVIDADE SECTORIAL

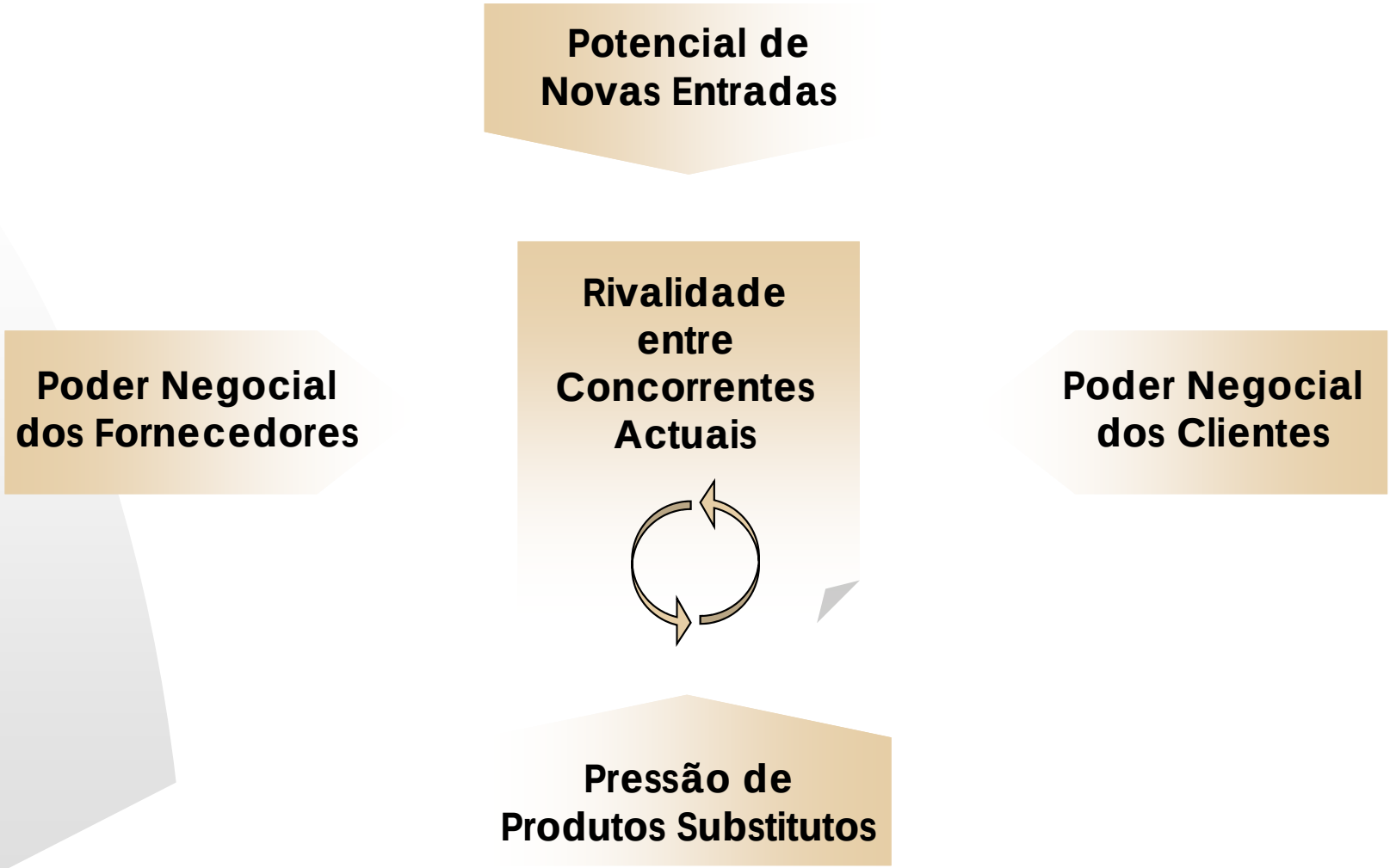
- A atratividade de um sector pode ser avaliada através de três medidas essenciais:
  - Valor de vendas e prestação de serviços totais do sector
  - Taxa de crescimento das vendas e prestação de serviços
  - Rentabilidade das vendas e prestação de serviços
- A análise destas três medidas isoladas pode dar resultados contraditórios, pelo que é necessário recorrer a um indicador agregado, o **VAS (Valor da Atratividade Sectorial).**

$$\mathbf{VAS = Vendas \times (1 + Taxa\ de\ Crescimento)^{t} \times Rentabilidade\ das\ vendas}$$

VALOR DA ATRACTIVIDADE SECTORIAL

- Devem ser utilizados valores médios para um período de 3 a 6 anos em cada uma das variáveis.
- Um sector é tanto mais atractivo quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional.
- O VAS fornece uma estimativa da rentabilidade a longo prazo de um dado negócio, contudo não consegue explicar as razões dessa actractividade.
- Para tal é conveniente recorrer ao **Modelo das Cinco Forças**.

MODELO DAS CINCO FORÇAS



MODELO DAS CINCO FORÇAS – Potencial de Novas Entradas

- Possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria.
- Os novos concorrentes podem reduzir a rentabilidade estrutural do negócio através de aumentos de capacidade que induzam a guerra de preços, rivalidade acrescida pela conquista de quota de mercado ou da introdução de novos recursos que alterem a dinâmica competitiva do sector.
- O potencial de novas entradas é tanto menor, quanto maiores forem a barreiras à entrada e a expectativa de retaliação.
- A disponibilidade de recursos avultados, um grande envolvimento no sector por parte dos concorrentes já estabelecidos e um historial de reacção vigorosa tendem a indicar uma reatalização significativa face a novas entradas.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Potencial de Novas Entradas

- **Existem várias fontes distintas de barreiras à entrada:**
  - **Economias de escala**: aproveitamento de sinergias funcionais ou elevados volumes de operações das empresas já instaladas.
  - **Diferenciação do produto:** características únicas do produto, qualidade distintiva ou marca forte (lealdade dos consumidores).
  - **Requisitos de capital:** necessidade de elevados investimentos iniciais de retorno incerto.
  - **Custos de mudança:** quando os clientes têm de incorrer em custos adicionais para mudar de um fornecedor para outro.
  - **Acesso a canais de distribuição:** cobertura extensiva dos canais de distribuição por parte dos concorrentes já instalados.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Potencial de Novas Entradas

- **Diferenças de custo extra-escala:** vantagens de custos não relacionadas com economias de escala como domínio exclusivo de tecnologias avançadas, acesso preferencial a matérias-primas escassas, controlo de localizações vantajosas, subsídios governamentais e economias de experiência.
- **Política governamental:** medidas de restrição à livre iniciativa privada dificultam ou impedem a entrada de novos concorrentes.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Pressão de Produtos Substitutos

- Tratam-se de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria
- Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor a rentabilidade estrutural do negócio.
- Este tipo de produtos podem afectar a atractividade da indústria pela imposição de um limite máximo ao preço de venda cobrado ou um limite mínimo de remuneração oferecida.
- Na avaliação do potencial de sucesso dos produtos substitutos deve-se ter em linha de conta, também, o seu nível de performance.
- A pressão dos produtos substitutos é geralmente maior quando o rácio preço-qualidade é reduzido à partida ou quando a indústria dos produtos substitutos tem uma rentabilidade elevada e, portanto, pode baixar rapidamente os preços sem afectar a qualidade.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Poder Negocial dos Fornecedores

- É a capacidadede os fornecedores influenciarem a forma como os produtos ou serviços são vendidos à indústria.
- Quanto maior o seu poder negocial, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Os fornecedores podem influenciar a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade dos produtos.
- A análise do poder negocial dos fornecedores deve incidir sobre a totalidade dos recursos necessários às operações da indústria, e não apenas sobre as componentes requeridas para o produtos final.
- Assim não devem ser deixados de lado os fornecedores de produtos financeiros, tecnológicos e humanos.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Poder Negocial dos Fornecedores

- O poder negocial dos fornecedores tende a ser maior quando:
  - A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da indústria cliente.
  - A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos.
  - A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores.
  - Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança.
  - Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes.
  - Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Poder Negocial dos Clientes

- Trata-se da capacidade de os clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos à indústria.
- Quanto maior o seu poder negocial, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- Os clientes podem afectar a atractividade de uma indústria através das políticas de preços de compra e de pagamento e das suas exigências de qualidade e serviço.
- O poder negocial dos clientes tende a ser maior quando:
  - A indústria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora.
  - Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Poder Negocial dos Clientes

- A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa.
- Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante.
- Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente.
- A indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedora.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Rivalidade entre concorrentes actuais

- Intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria.
- Quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.
- A actividade do negócio tende a deteriorar-se quando a rivalidade envereda por guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou meras extensões nos termos de garantia.
- Pode ainda acontecer que o mercado cresça com benefícios gerais e aumento da rentabilidade – quando a rivalidade ocorre num contexto de introdução de produtos inovadores, campanhas de comunicação diferenciadas, prestação de serviços complementares.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Rivalidade entre concorrentes actuais

- A rivalidade entre os competidores é tanto maior quanto:
  - Existe um número elevado de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes.
  - O crescimento do mercado é reduzido.
  - Os custos fixos ou de armazenagem são elevados.
  - Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança.
  - A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos.
  - O comportamento dos concorrentes é bastante variado.
  - O sucesso da indústria é muito importante.
  - As barreiras à saída são elevadas.

MODELO DAS CINCO FORÇAS – Rivalidade entre concorrentes actuais

- BARREIRAS À SAÍDA: Consistem em factores económicos, estratégicos ou emocionais que impedem que as empresas abandonem o negócio, mesmo que a rentabilidade estrutural seja negativa.
- As principais fontes de barreiras à saída são:
  - Activos especializados com baixo valor residual.
  - Custos fixos de saída.
  - Interrelações estratégicas com outras actividades.
  - Barreiras emocionais.
  - Restrições governamentais ou sociais.

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Relação entre Barreiras à Entrada, Barreiras à Saída e Rentabilidade da Indústria

- Da combinação das barreiras à Entrada com as Barreiras à Saída resultam quatro padrões típicos de rentabilidade estrutural:

		Barreiras à Saída	
		Baixas	**Elevadas**
Barreiras à Entrada	**Baixas**	**Retorno reduzido e estável** Ex: Restauração	**Retorno reduzido e instável** Ex: Banca Comercial
	Elevadas	**Retorno elevado e estável** Ex: Produtos farmacêuticos	**Retorno elevado e instável** Ex: Automóveis

MODELO DAS CINCO FORÇAS

- De acordo com este modelo das cinco forças:
  - Devem ser analisados no contexto de cada uma das cinco forças (e não isoladamente) os factores exógenos à indústria com uma influência indirecta sobre a sua evolução (ex: governo, associações patronais)
  - Uma vez que existe uma natureza distinta da procura e da oferta em diferentes segmentos de mercado, é conveniente analisar a configuração das forças da indústria separadamente para cada segmento.

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Potencial de novas entradas	Elevadas barreiras à entrada devido a economias de escala na produção, necessidade de capital, diferenciação e acesso aos canais de distribuição. **Conclusão: Baixo**	Elevadas barreiras à entrada devido a custos de mudança e acesso aos canais de distribuição ou clientes. Expectativa de retaliação rigorosa. **Conclusão: Baixo**	Médias barreiras à entrada via diferenciação, acesso aos canais de distribuição e curva de experiência. Baixa probabilidade de retaliação. **Conclusão: Médio/Alto**

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana (cont.)

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Pressão de produtos substitutos	Substitutos resumem-se à louça utilitária de pirex, barro ou plástico para os clientes de baixo de gama ou suportes de papel para utilizações especificas. **Conclusão: Baixa**		Substitutos incluem qualquer artigo de decoração ou de oferta. **Conclusão: Alta**

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana (cont.)

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Poder negocial dos fornecedores	Decrescente poder dos fornecedores de energia em virtude das novas tecnologias; baixo poder dos fornecedores de matérias-primas minerais (areia, feldspato, caulino) devido à existência de reservas abundantes; médio poder dos fornecedores de materiais de decoração (decalques, tinta, ouro) devido aos requisitos de qualidade e aos custos de mudança; baixo poder dos fornecedores de embalagens, que tendem a ser indiferenciadas; baixo poder dos fornecedores de equipamento devido ao alto grau de sofisticação das máquinas; médio poder dos bancos; elevado poder dos trabalhadores e técnicos especializados. **Conclusão: Variável, mas, em termos gerais, médio.**		

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana (cont.)

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Poder negocial dos clientes	Elevado poder negocial das grandes superfícies e grossistas ou retalhistas especializados e baixo dos restantes. Alguma diferenciação dos produtos e custos de mudança. Médio poder negocial das cadeias hoteleiras e grandes restaurantes **Conclusão: Médio**		Elevado poder negocial dos retalhistas especializados e médio nos restantes. **Conclusão: Médio/Alto**

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana (cont.)

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Rivalidade entre concorrentes actuais	Média rivalidade ao nível dos principais canais de distribuição, embora haja capacidade de diferenciação. Médio crescimento do mercado. Elevadas barreiras à saída. **Conclusão: Média**	Intensa rivalidade devido ao baixo crescimento do segmento e à grande relevância de alguns clientes, mas existem elevados custos de mudança. **Conclusão: Alta no início e média depois de ter o cliente.**	Baixa rivalidade entre os concorrentes devido à elevada diferenciação dos produtos oferecidos. **Conclusão: Baixa**

MODELO DAS CINCO FORÇAS

Aplicação do modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana (cont.)

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (horeca)	Louça decorativa (particulares)
Conclusão Final	**Atractividade média-alta**	**Atractividade média**	**Atractividade média-baixa**

MODELO DAS CINCO FORÇAS

- Identificada a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do negócio, cada empresa deve optar por uma de três vias alternativas de enquadramento na indústria:
  - **Adequação**: aceitar a configuração da indústria e adequar a empresa às suas características, limitando-se a criar defesas sólidas contra a acção das cinco forças ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos pronunciado.
  - **Intervenção**: não aceitar a configuração da indústria e tentar alterar o balanço das cinco forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no sector.
  - **Antecipação**: prever a evolução da indústria e posicionar a empresa de forma a beneficiar da configuração futura das cinco forças, influenciando o desenvolvimento do sector em proveito próprio

MODELO DAS CINCO FORÇAS

- A opção de Adequação ao enquadramento da indústria traduz passiva por parte da empresa.
- As opções de Intervenção e Antecipação revelam uma atitude activa ou proactiva que explora as dimensões cooperativas e competitivas do modelo das cinco forças.
- A análise da atractividade da indústria deve pois ser dinâmica, identificando não apenas a actual configuração das cinco forças, mas também a sua evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências.
- A rentabilidade estrutural da indústria tende a evoluir de acordo com as alterações na configuração das cinco forças.

PLANEAMENTO – Atractividade da indústria

Dimensão competitiva

Eixo de competição entre concorrentes actuais e potenciais e produtos substitutos

Potencial de Novas Entradas

Poder Negocial dos Fornecedores

Rivalidade entre Concorrentes Actuais



Poder Negocial dos Clientes

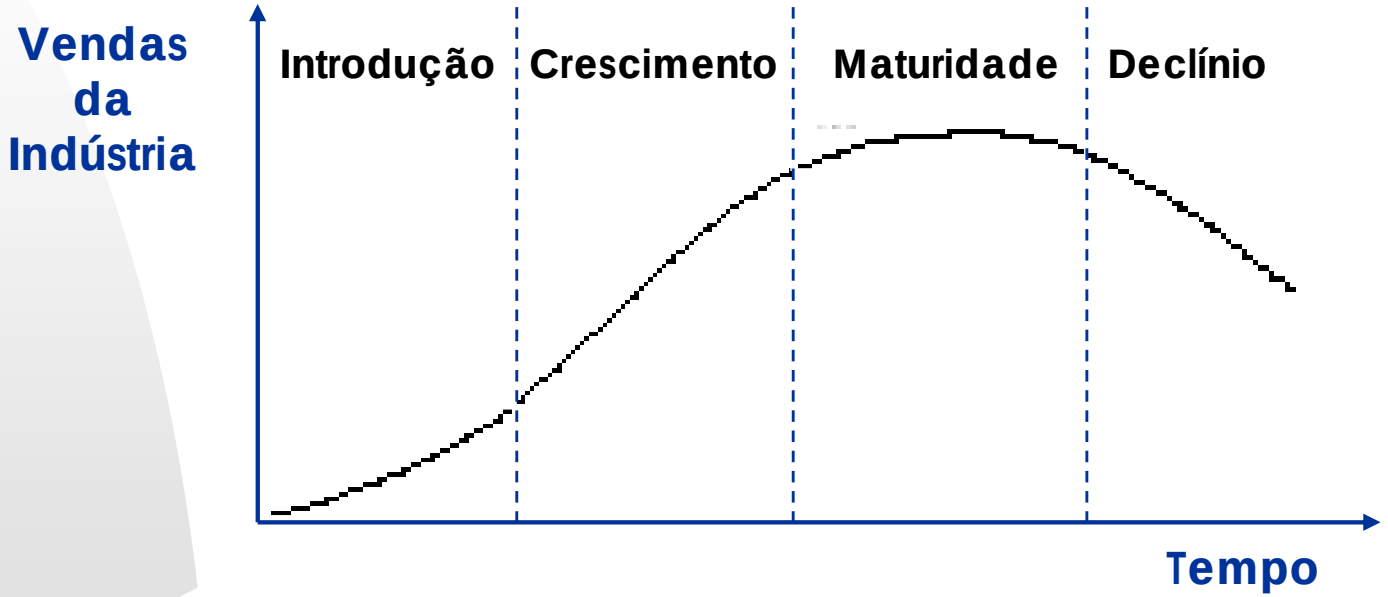
Pressão de Produtos Substitutos

Dimensão cooperativa

Eixo de cooperação entre concorrentes, fornecedores e clientes

Ciclo de Vida de uma Indústria

- Ao longo do Ciclo de Vida de uma indústria, as vendas totais dos concorrentes costumam atravessar quatro fases distintas:



Ciclo de Vida de uma Indústria

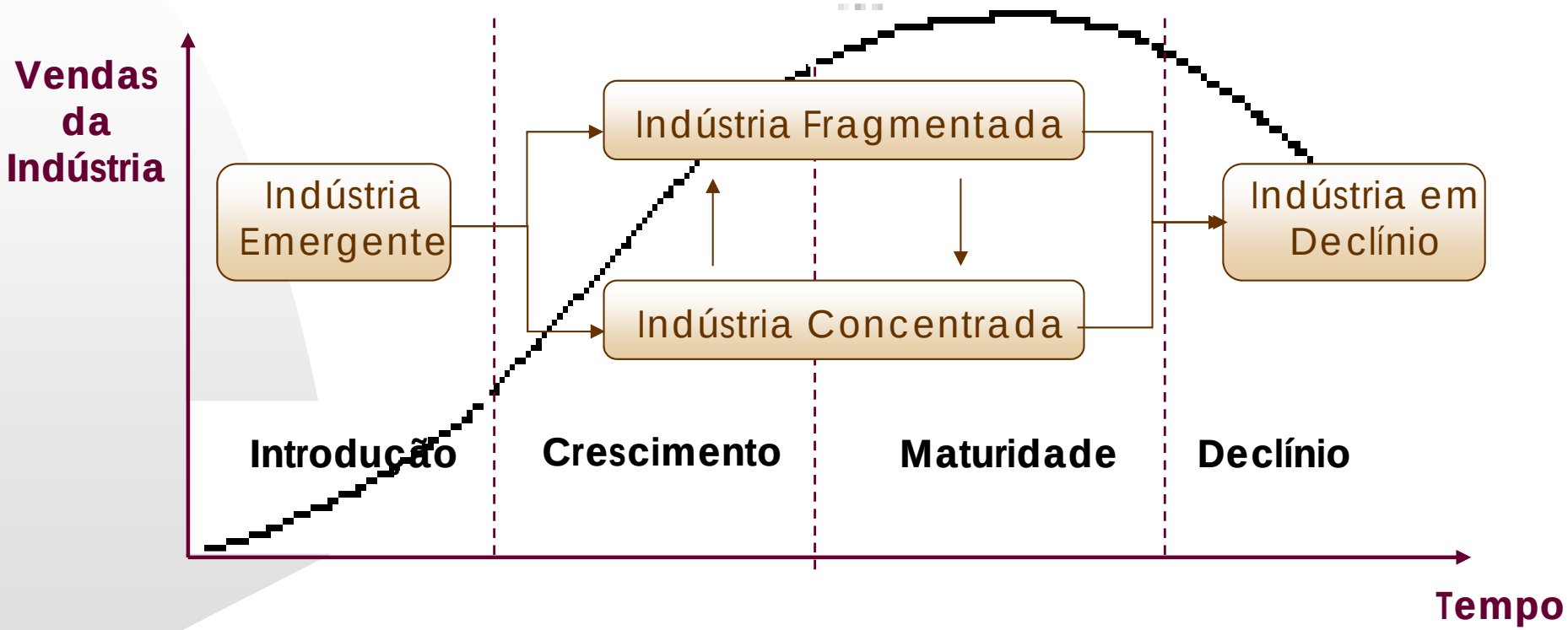
- **Introdução:**
  - poucas empresas operam no mercado;
  - a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos;
  - as vendas crescem lentamente;
  - A estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta;
- **Crescimento:**
  - O número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante;
  - Existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura;
  - As vendas crescem rápida mas instavelmente;
  - A generalidade dos sectores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo;

Ciclo de Vida de uma Indústria

- **Maturidade:**
  - O ritmo de crescimento das vendas abranda;
  - A intensidade competitiva aumenta;
  - Os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado;
  - A generalidade dos sectores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo;
- **Declínio:**
  - As vendas globais do sector diminuem;
  - Existe excesso de capacidade;
  - Os vários concorrentes começam a abandonar a indústria;
  - A estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta.

Ciclo de Vida de uma Indústria

- De acordo com a evolução do ciclo de vida, cada negócio tende a assumir características de quatro estruturas industriais típicas:



Ciclo de Vida de uma Indústria

- **Indústria Emergente:**
  - o sector começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas.
  - Exemplos: televisão por cabo, painéis solares e multimédia.

- **Indústria Fragmentada:**
  - O sector está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria.
  - Exemplos: restauração, produtos farmacêuticos e têxteis.

Ciclo de Vida de uma Indústria

- **Indústria Concentrada:**
  - O sector está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota significativa de mercado e pode influenciar a evolução da indústria.
  - Exemplos: bancos, semicondutores e petroquímica.

- **Indústria em Declínio:**
  - O sector encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo.
  - Exemplos: carvão, máquinas de escrever e algodão.

PLANEAMENTO – Factores críticos de sucesso

- Têm a sua origem na combinação das **características dos clientes** com a **natureza da concorrência**.
  - Quais os **factores-chave de compra** do mercado?
  - Quais os **factores de competição** da indústria?
- São as variáveis que **mais valor** proporcionam aos clientes e que **melhor diferenciam** os concorrentes na criação desse valor, pelo que devem ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio.
- Devem satisfazer três critérios genéricos:
  - Aplicáveis a todos os concorrentes
  - Relevância decisiva
  - Possíveis de controlar pelas empresas

PLANEAMENTO – Factores críticos de sucesso

- Depois de identificados, as empresas devem optar:
  - Ganhar ascendência nos actuais factores críticos de sucesso
  - Alterar a natureza competitiva da indústria e gerar novos factores críticos de sucesso

Factores críticos de sucesso no negócio cervejeiro

Factores-chave de compra (Valor para os clientes)	Factores de competição (Variáveis de competição)	Factores críticos de sucesso
▪ Sabor ▪ Relação afectiva ▪ Disponibilidade ▪ Preço	▪ Diferenciação do produto ▪ Actividades promocionais ▪ Canais de distribuição ▪ Cobertura Regional	▪ Gama de Produtos ▪ Política de comunicação ▪ Rede de Distribuição ▪ Gestão logística