



Licenciatura em Engenharia Biomédica

**ANÁLISE ESTRATÉGICA:
ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE**

❖ Prof. Doutor Hugo Raposo

Coimbra, 2023

- ☐ **Meio envolvente contextual**
- ☐ **Meio envolvente transaccional**
- ☐ **Atratividade da Indústria**
- ☐ **Estrutura da Indústria**
- ☐ **Fatores críticos de sucesso**

O sucesso e sobrevivência de uma empresa ou ideia de negócio dependem da sua capacidade de interação com o ambiente externo.

A análise do meio envolvente deve comportar dois níveis:

- ❑ Meio envolvente contextual (ou geral): referente ao ambiente externo em geral; comum a todas as organizações.
- ❑ Meio envolvente transaccional (ou específico): referente ao ambiente externo mais próximo da atividade da empresa; específico para cada indústria ou setor.

Análise do Meio Envolverte



Figura 1: Análise Meio Envolverte

Análise PEST

- ❑ Contexto **P**olitico-legal
- ❑ Contexto **E**conómico
- ❑ Contexto **S**ocio cultural
- ❑ Contexto **T**ecnológico



Figura 2: Esquema Análise PEST

Análise PEST

- ☐ Contexto **P**olitico-legal
- ☐ Contexto **E**conómico
- ☐ Contexto **S**ocio cultural
- ☐ Contexto **T**ecnológico



Esta análise permite perceber qual o impacto que o meio envolvente poderá ter na sua empresa ou ideia de negócio e identificar as oportunidades e ameaças externas.

Análise PEST

- ❑ Contexto Politico-legal: estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, etc.
- ❑ Contexto Económico: PIB, taxa de inflação, taxas de juros, taxas de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, etc.
- ❑ Contexto Socio cultural: estilos de vida, valores sociais ,taxa de natalidade, estrutura etária, distribuição geográfica, nível educacional, etc.
- ❑ Contexto Tecnológico: inovações tecnológicas, inovações de processo, proteção de patentes, incentivos do governo, normas de qualidade, etc.

Análise do Meio Contextual

Análise PEST para o setor dos CHOCOLATES

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto neutro	Impacto negativo
Político-legal	<ul style="list-style-type: none">Reforço das leis anti monopólioMaior fiscalização dos recibos verdes	Menor concentração do retalho	Manutenção das atuais políticas	
Económico	<ul style="list-style-type: none">Crescimento do rendimento familiarRedução da taxa de inflação	Maior consumo Contenção salarial		
Sociocultura	<ul style="list-style-type: none">Envelhecimento da populaçãoMaior preocupação com a saúde	Criação de novos chocolates		Menor consumo Menor consumo
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">Nova geração de computadoresProliferação de sistemas EDI (Electronic Data Interchange: transmissão eletrónica de dados)	Maior informatização Melhor gestão logística		

Análise do Meio Transacional



Principais elementos

- ❑ **Clientes:** consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria; em conjunto constituem o mercado ou a procura.
- ❑ **Fornecedores:** agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à mesma indústria.
- ❑ **Concorrentes:** competidores atuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto constituem a indústria ou a oferta.
- ❑ **Comunidade em geral:** organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria.

Clientes

Devem ser agrupados em **segmentos de mercado**.

Critérios genéricos de segmentação:

- **Quem:** natureza dos compradores
- **O quê:** produtos/serviços comprados
- **Para quem:** natureza dos utilizadores
- **Quando:** ocasião da compra
- **Onde:** local de compra
- **Porquê:** razão de compra
- **Como:** modo de compra

Fornecedores

Devem ser analisados todo o tipo de fornecedores quanto aos seguintes tópicos:

- ☐ **Evolução das principais fontes de recursos físicos para a produção**
- ☐ **Dinâmica dos mercados de trabalho**
- ☐ **Recursos financeiros**
- ☐ **Informação**
- ☐ **Tecnologia**
- ☐ **Outros serviços relevantes**

Concorrentes

Devem ser analisados os **concorrentes diretos e a recolha de informação** deve incidir sobre:

- ❑ **Capacidades:** Quais são as áreas em que os concorrentes são mais competentes? Onde residem as suas debilidades?
- ❑ **Objetivos:** Quais são as metas dos concorrentes (ex. quota de mercado)? Estão a ser alcançadas?
- ❑ **Estratégia:** Como é que os concorrentes competem tradicionalmente? Que iniciativas costumam tomar?
- ❑ **Pressupostos:** Que expectativas temos concorrentes em relação à indústria? Como se veem a si próprios?

Comunidade em Geral

A atividade da empresa tem de ser enquadrada na comunidade em que se insere.

Para isso deve-se analisar:

- ☐ **Tendências gerais da localidade e país onde as operações ou vendas ocorrem.**
- ☐ **Atuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional ou internacional.**

Metodologias

❑ Valor da Atratividade Setorial

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

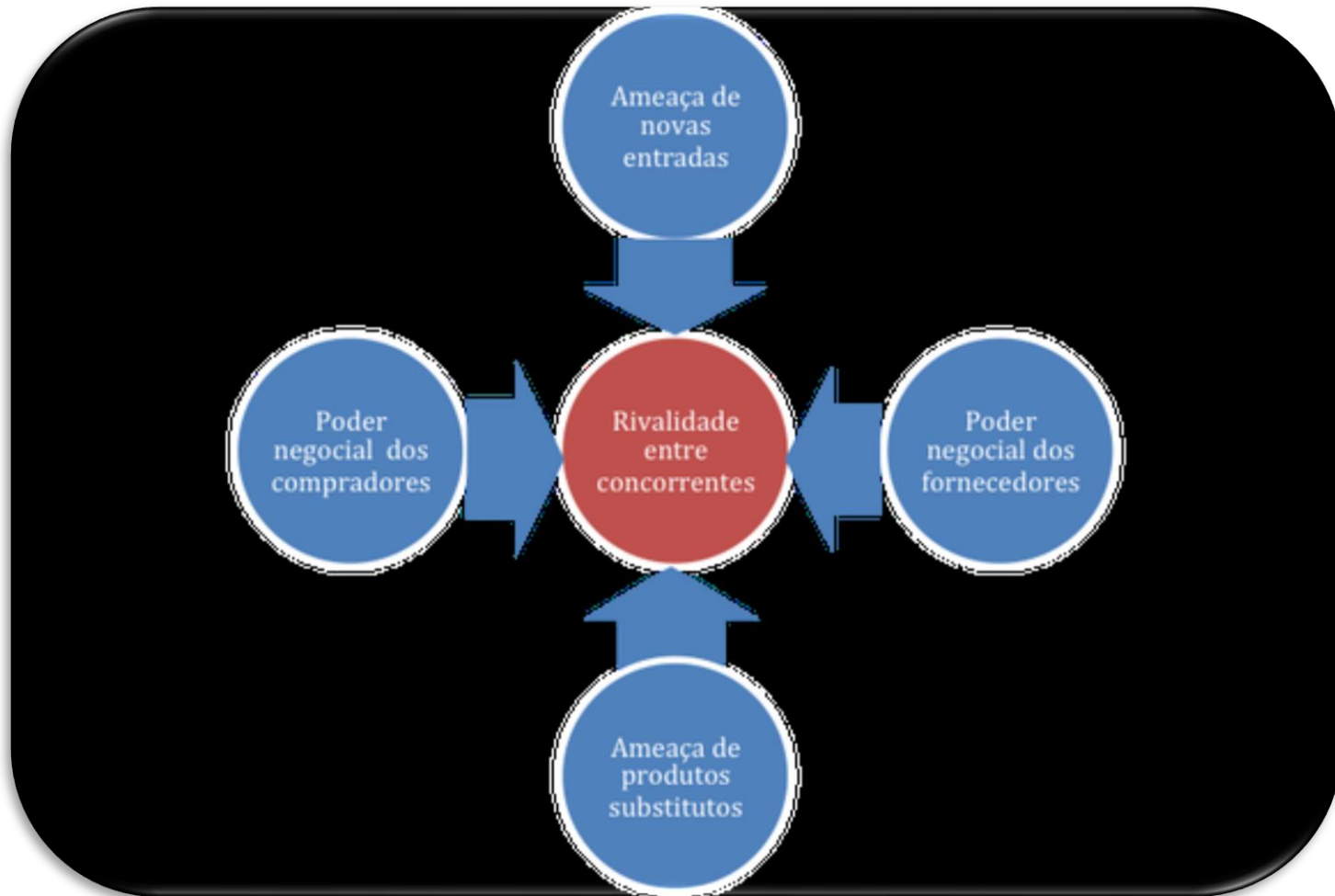
Metodologias

❑ Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter, foi publicado na forma do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", em 1979, na Harvard Business Review e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.



Modelo das 5 Forças de Porter



Modelo das 5 Forças de Porter

1. Potencial de novas entradas

- ❑ **Possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria:** quanto **maior** for o potencial de novas entradas, **menor** é a rentabilidade estrutural do negócio.
- ❑ O potencial de novas entradas depende do nível das **barreiras à entrada** (economias de escala, diferenciação dos produtos, requisitos de capital, custos e mudança, etc.) e da **expectativa de retaliação**.

Modelo das 5 Forças de Porter

2. Pressão de produtos substitutos

- ❑ **Impacto da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria:** quanto **maior** for a pressão dos produtos substitutos, **menor** é a rentabilidade estrutural do negócio.
- ❑ Os produtos substitutos impõem **limites máximos aos preços cobrados e limites mínimos à remuneração oferecida**

Modelo das 5 Forças de Porter

3. Poder Negocial dos Fornecedores

- ❑ **Capacidade dos fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria:** quanto **maior** for o poder negocial dos fornecedores, **menor** é a rentabilidade estrutural do negócio.
- ❑ O poder negocial dos fornecedores reflete-se nos **preços, cobrança, entrega e qualidade.**

Modelo das 5 Forças de Porter

3. 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 pressão de produtos substitutos;
 - ❑ A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores;
 - ❑ os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes, etc.

Modelo das 5 Forças de Porter

4. Poder Negocial dos Clientes

- ❑ **Capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos:** quanto **maior** for o poder negocial dos clientes, **menor** é a rentabilidade estrutural do negócio.
- ❑ O poder negocial dos clientes reflete-se nos **preços, pagamento, qualidade e serviço.**

Modelo das 5 Forças de Porter

4. Poder negocial dos clientes

- ❑ 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;
 - ❑ os produtos da indústria fornecedor a não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente, etc.

Modelo das 5 Forças de Porter

5. Rivalidade entre Concorrentes Atuais

- ❑ **Intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria:** quanto **maior** for a rivalidade entre os atuais concorrentes, **menor** é a rentabilidade estrutural do negócio.
- ❑ A rivalidade entre concorrentes atuais é mais nociva se induzir guerras de **preços, publicidade comparada e extensões de garantia.**

Modelo das 5 Forças de Porter

5. Rivalidade entre Concorrentes Atuais

- ❑ A rivalidade entre concorrentes atuais **é mais intensa** quando:
 - ❑ 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;
 - ❑ o comportamento dos concorrentes é bastante variado;
 - ❑ as barreiras à saída são elevadas, etc.

Atratividade da Indústria

Aplicação do modelo das 5 forças de Porter ao Setor da 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 vigorosa. Conclusão: Baixo	Médias barreiras via diferenciação, acesso aos canais de distribuição e curva de experiência. Baixa probabilidade de retaliação. Conclusão: Médio/Alto
Pressão de produtos substitutos	Substitutos resumem-se à louça utilitária de pirex ou plástico para os clientes de baixo de gama ou suportes de papel para utilizações específicas. Conclusão: Baixa		Substitutos incluem qualquer tipo de artigo de decoração ou de oferta. Conclusão: Alta
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, tintas, ouro) devido aos requisitos de qualidade e aos custos de mudança; baixo poder dos fornecedores de embalagem, que tendem a ser indiferenciadas; elevado 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		
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 dos restantes. Conclusão: Médio/Alto
Rivalidade entre concorrentes atuais	Média rivalidade ao nível dos principais canais de distribuição, embora haja capacidade de diferenciação. Médio crescimento de 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 competidores devido à elevada diferenciação dos produtos oferecidos. Conclusão: Baixa
Conclusão final	Atratividade média-alta	Atratividade média	Atratividade média-baixa

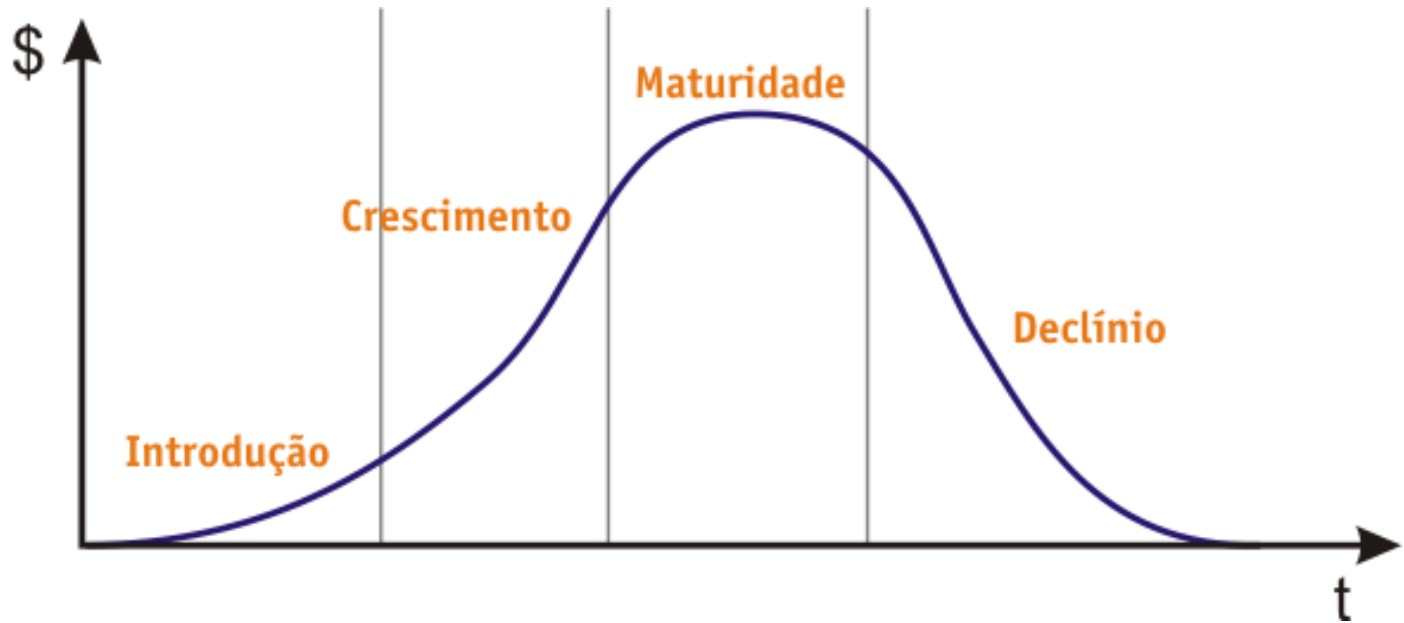
Modelo das 5 Forças de Porter

Após aplicação do modelo, cada empresa pode optar por umas das seguintes vias 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 ação das 5 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 forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no setor
- ❑ **Antecipação:** prever a evolução da indústria e posicionar a empresa de forma a beneficiar da configuração futura das 5 forças, influenciando o desenvolvimento do setor em proveito próprio

Fases do ciclo de vida da indústria

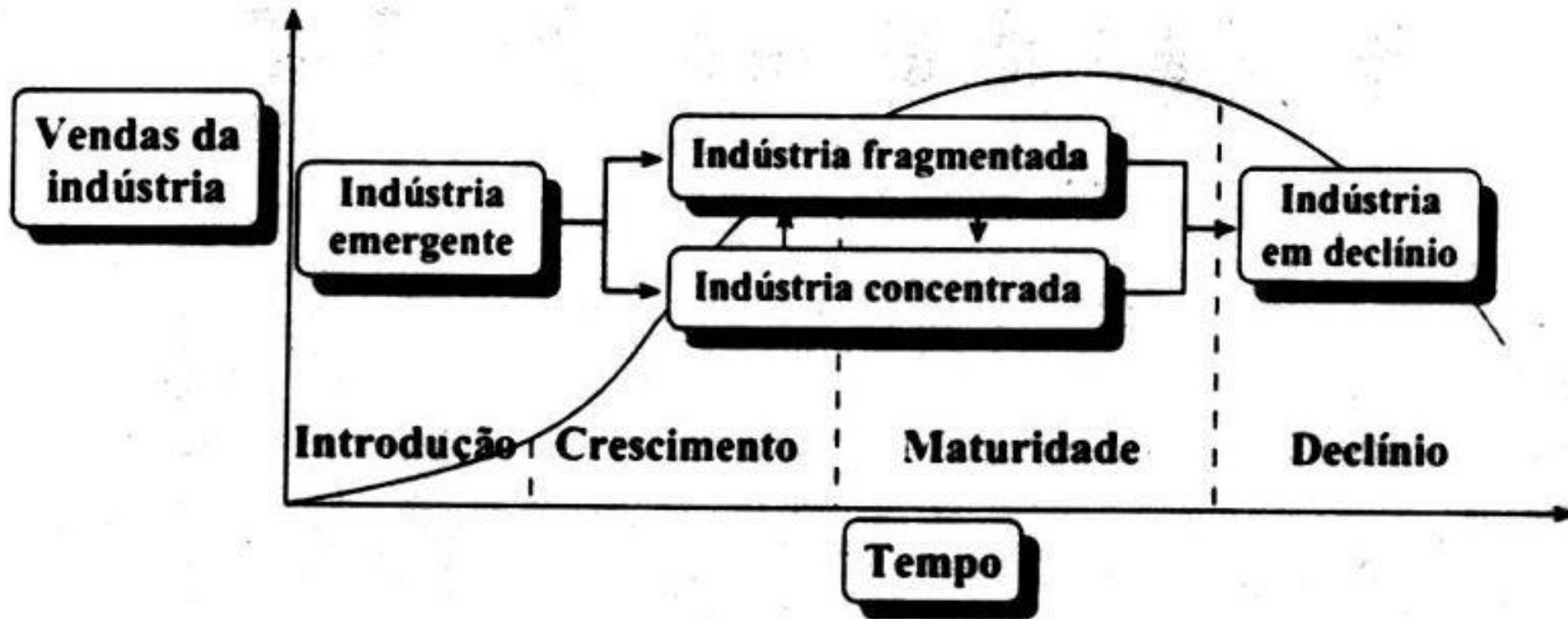
- ☐ Introdução
- ☐ Crescimento
- ☐ Maturidade
- ☐ Declínio



Estruturas da indústria típicas

- ❑ **Indústria emergente:** Ex. drones e hoverboards
- ❑ **Indústria fragmentada:** Ex. restauração, produtos farmacêuticos e têxteis
- ❑ **Indústria concentrada:** Ex. alumínio, semicondutores e petroquímica
- ❑ **Indústria em declínio:** Ex. carvão, máquinas de escrever e algodão

Ciclo de vida versus estrutura da indústria



Conceito

- ❑ Os fatores críticos de sucesso são as atividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio.
- ❑ Os fatores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

Questões para a sua definição

- ☐ Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços da indústria? O que os leva a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros? A que é que atribuem mais valor? Em síntese, quais são os **fatores-chave de compra** do mercado?
- ☐ Como é que as empresas procuram cativar os clientes? O que diferencia os competidores mais bem sucedidos? Como é que as empresas concorrem entre si? Em síntese, quais são os **fatores de competição** da indústria?

Critérios a satisfazer

- ❑ **Aplicabilidade a todos os concorrentes:** Ex. capacidade de desenvolvimento de novos sistemas que aumentem a qualidade das fotografias, no setor dos equipamentos fotográficos
- ❑ **Relevância decisiva:** Ex. rede de distribuição, no setor dos produtos alimentares
- ❑ **Possibilidade de controlo pelas empresas:** Ex. o design dos sapatos, no setor do calçado.

Importante

- ❑ As empresas podem optar por: procurar dominar os atuais fatores críticos de sucesso ou alterar a natureza competitiva da indústria e gerar novos fatores críticos de sucesso.
- ❑ A análise dos fatores críticos de sucesso deve ser dinâmica, acompanhando a evolução dos clientes e concorrentes.

Fatores Críticos de Sucesso

Identificação dos fatores Críticos de Sucesso

Indústria	Fatores-chave de compra (Valor para clientes)	Fatores de competição (Variáveis de competição)	Fatores críticos de sucesso
Cervejas	<ul style="list-style-type: none">• Sabor• Relação afetiva• Disponibilidade à venda• Preço	<ul style="list-style-type: none">• Diferenciação do produto• Atividades promocionais• Canais de distribuição• Cobertura regional	<ul style="list-style-type: none">• Gama de produtos• Política de comunicação• Rede de distribuição• Gestão logística
Aço	<ul style="list-style-type: none">• Preço• Qualidade• Prazo de entrega• Adaptações técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Preço• Condições de pagamento• Qualidade• Prazo de entrega	<ul style="list-style-type: none">• Custo operacional cash• Qualidade• Gestão logística• Flexibilidade operacional
Supermercados	<ul style="list-style-type: none">• Localização• Preço• Qualidade dos produtos• Variedade dos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Localização• Preço• Gama de produtos• Atividades promocionais	<ul style="list-style-type: none">• Localização da loja• Custo das mercadorias• Gama de produtos• Qualidade dos produtos

Resumo

1. Formulação de uma visão estratégica onde se identificam as tendências do meio envolvente contextual e transaccional, bem como das suas influências e implicações para a indústria
2. Analisar de uma forma dinâmica as condições de atratividade, a estrutura competitiva e os fatores críticos de sucesso de cada segmento de mercado. Assim é possível ter uma perspetiva completa do enquadramento do negócio e das oportunidades e ameaças potenciais que se colocam a todos os concorrentes

Análise do Meio Envolverte





Licenciatura em Engenharia Biomédica

**ANÁLISE ESTRATÉGICA:
ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE**

❖ Prof. Doutor Hugo Raposo

Coimbra, 2023