

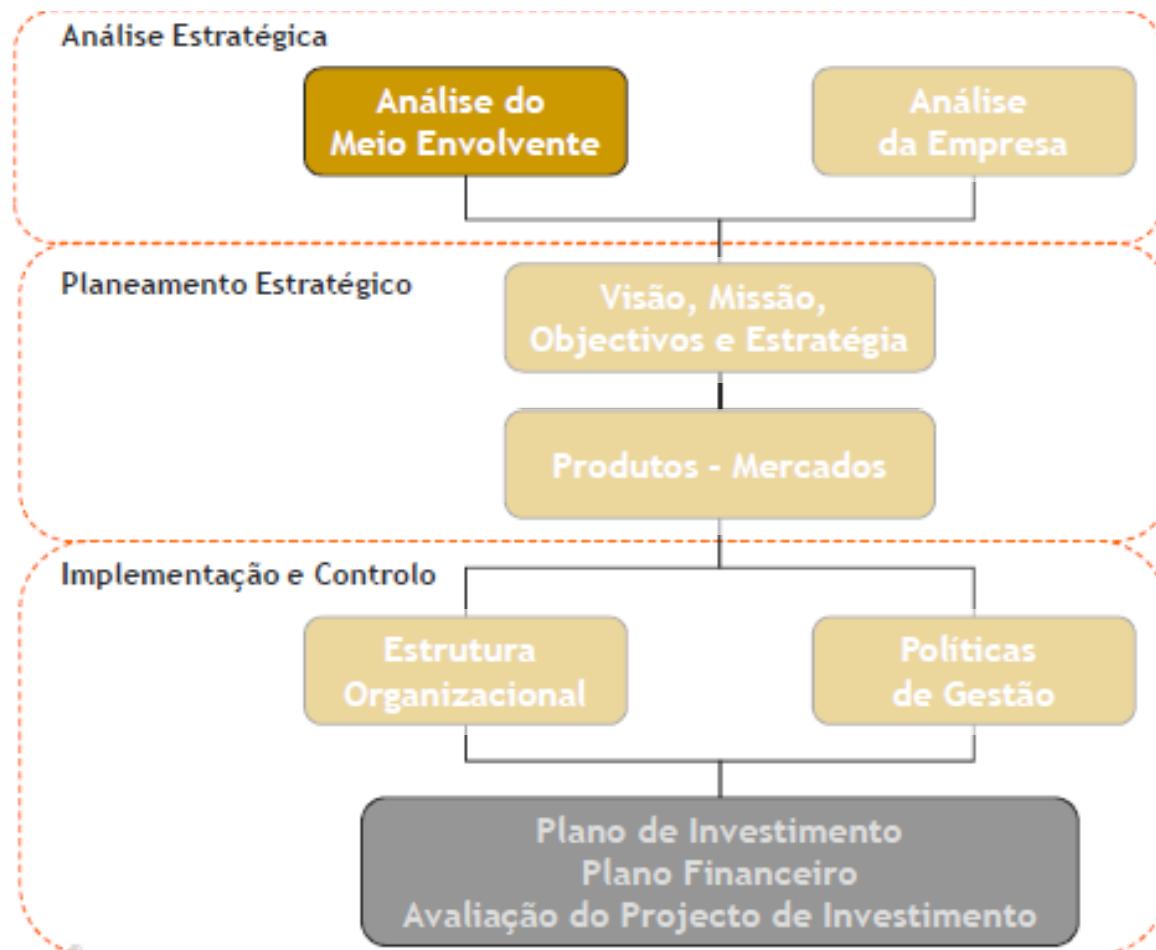
Licenciatura em Engenharia Informática CE

Gestão

Teórico-prática #4
Análise do Meio Envolvente

Jorge Alexandre Almeida

4. Análise do Meio Envoltor

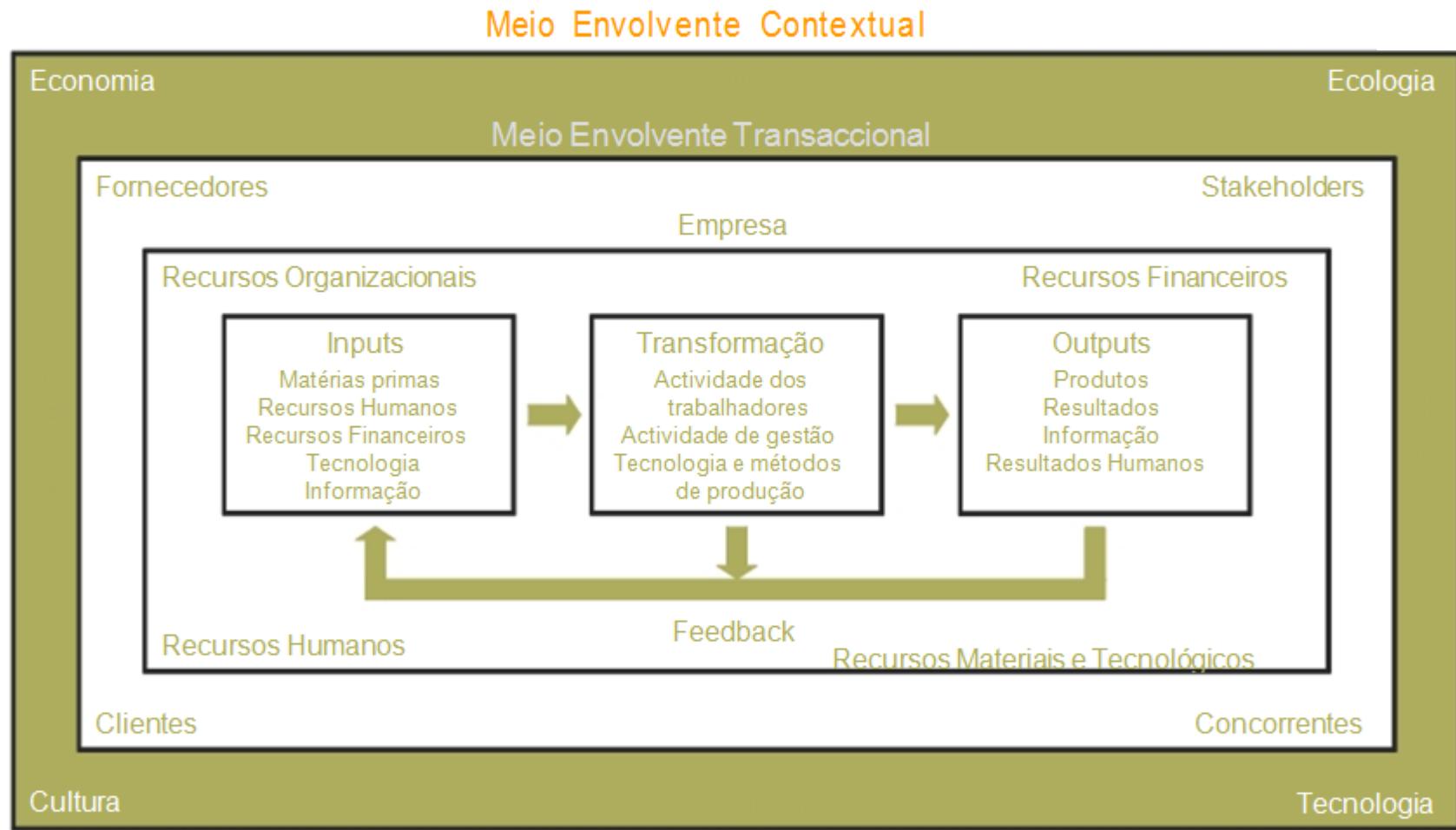


4. Análise do Meio Envolvente

4. Análise do Meio Envoltor

- Dois níveis de aproximação:
 - **Contextual** - A um nível de relação menos directo ao negócio, olhando para os aspectos mais gerais da envolvente, mas com influência que deve ser tida em consideração
 - **Transaccional** - Com uma influência mais directa e imediata sobre o negócio, as decisões e estratégias a curto e médio prazo
- Duas perspectivas:
 - **Geral** - Os aspectos do ambiente geral que afectam a generalidade das empresas, ainda que o impacto e influência possa ser diferenciado para cada uma
 - **Específica** - Análise dos principais agentes que se relacionam com a empresa, a análise da indústria em que esta opera e os mercados que serve ou que procura vir a servir

4. Análise do Meio Envolvente



4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Contextual (Modelo PEST)
 - O ambiente geral afecta todas as empresas embora o impacto e influência seja diferenciado para cada uma
 - Contexto Político-Legal
 - Ex. Estabilidade Política. Política Económica (e.g. Programas de Apoio e Incentivo ao Investimento). Enquadramento Legal (e.g. Legislação Laboral, Reguladores Mercado)
 - Contexto Económico
 - Ex: Tendências Macro-económicas. PIB. Inflacção. Câmbio. Desemprego. Poupança/Crédito. Custos Energéticos
 - Contexto Sócio-Cultural
 - Ex: Factores Demográficos (e.g. Estrutura Etária. Natalidade). Condições de Vida, Estilos de Vida e Hábitos de Consumo. Distribuição Geográfica. Nível Educacional
 - Contexto Tecnológico
 - Ex. Novas Tecnologias. Política de I&D e Infra-estruturas Científicas e Tecnológicas. TIC's. EDI's. Know-how e Competências

4. Análise do Meio Envoltor

- O Papel Regulador do Estado
 - O **Estado** deve criar o **enquadramento legal** e, através de várias **entidades reguladoras**, deve **estabelecer as condições de operação dos mercados**:
 - Criando o enquadramento regulamentar através da entidade designada para o efeito, muitas vezes ela própria responsável pelas acções de fiscalização sobre o mercado e do seu modo de funcionamento
 - O regulamento pode estabelecer os termos e condições de fornecimento de bens e serviços e/ou a quem estes devem ou podem ser distribuídos, bem como pode estabelecer condicionantes em relação ao preço permitido
 - Um mercado regulado tem ainda a possibilidade de controlo sobre monopólios naturais, tais como os do fornecimento de água, telecomunicações e energia
 - As Entidades Reguladoras são organismos que têm como atribuições o acompanhamento de um determinado sector de actividade, regulando os interesses contraditórios em presença

4. Análise do Meio Envoltor

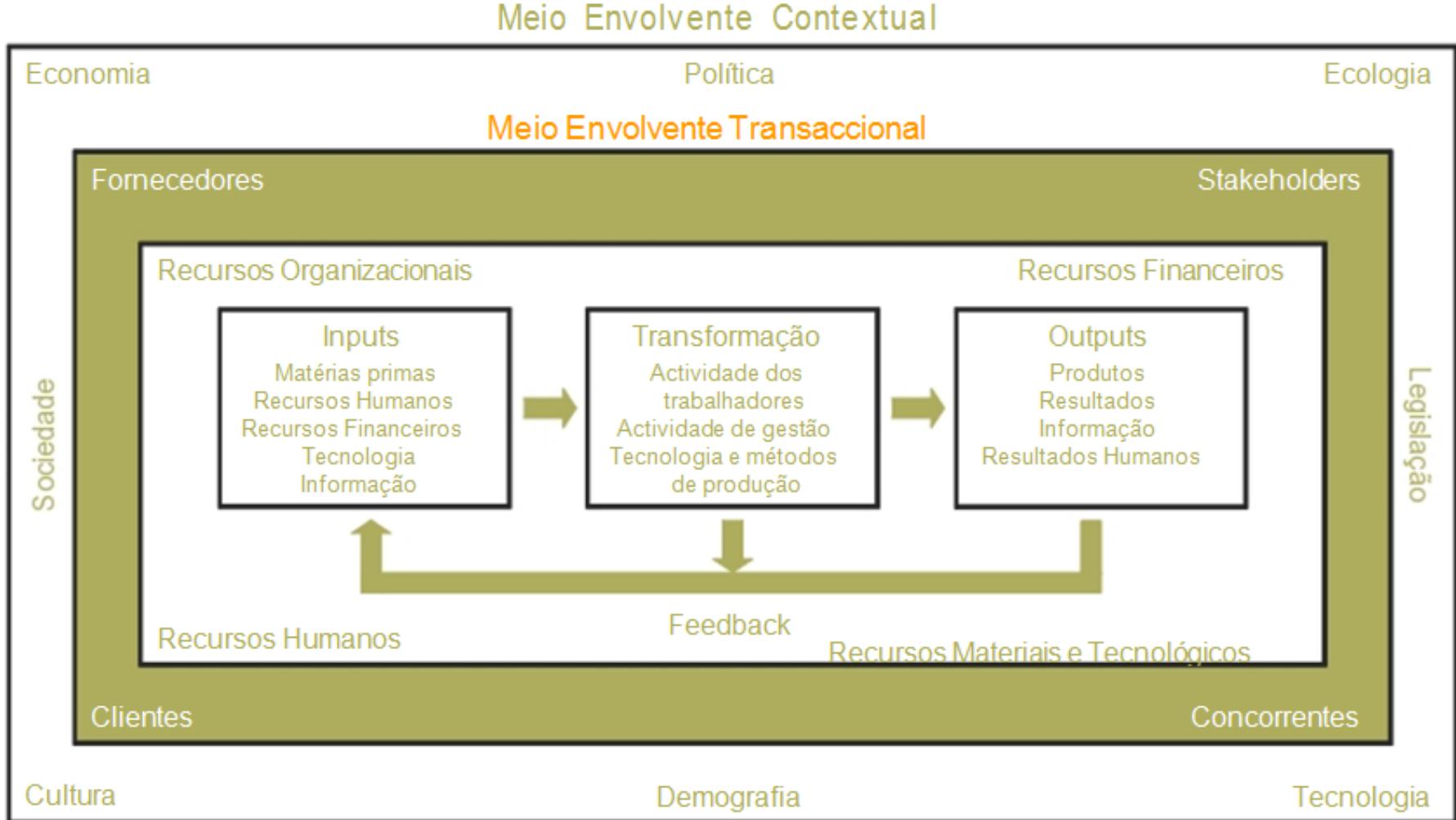
- Exemplos de Mercados e respectivas autoridades
 - ANACOM: Autoridade Nacional das Comunicações
 - ASAE: Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
 - CMVM: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
 - INFARMED: Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde
 - ERS: Entidade Reguladora da Saúde
 - ERSE: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
- O comércio electrónico não é um novo tipo de mercado. Trata-se, simplesmente, da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação ao serviço de mercados já existentes. No entanto, daqui decorrem questões adicionais sujeitas a regulamentação e legislação complementar, por exemplo, relativa a:
 - Privacidade
 - Segurança das transacções (informáticas e comerciais)
 - ...

4. Análise do Meio Envolvente

• Ambiente Contextual

Exemplo: Indústria de Produção de Sapatilhas				
Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Neutro	Impacto Negativo
Político-Legal	<ul style="list-style-type: none">⦿ Estabilidade política⦿ Estabilidade cambial⦿ Legislação laboral flexível⦿ Novos modelos fiscais	<ul style="list-style-type: none">⦿ Custos⦿ Custos	<ul style="list-style-type: none">⦿ Pouco efeito⦿ SI's preparados	
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">⦿ Valorização da actividade física⦿ Envelhecimento da população	<ul style="list-style-type: none">⦿ Vendas		<ul style="list-style-type: none">⦿ Vendas
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">⦿ Nova tecnologia⦿ Valorização da qualidade⦿ Melhoria da contrafacção	<ul style="list-style-type: none">⦿ Investimentos⦿ Certificações actuais		<ul style="list-style-type: none">⦿ Processos não certificados⦿ Vendas
Económico-Financeiro	<ul style="list-style-type: none">⦿ Crise financeira⦿ Preço do petróleo elevado⦿ Taxas de juro reduzidas	<ul style="list-style-type: none">⦿ Investimentos		<ul style="list-style-type: none">⦿ Consumo⦿ Financiamento⦿ Custos

4. Análise do Meio Envolvente



4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Principais Elementos
 - Clientes
 - Concorrentes
 - Fornecedores
 - Grupos de Interesse
 - Análise do Sector
 - Atractividade e Estrutura da Indústria
 - Mapeamento de Grupos Estratégicos
 - Análise do Mercado
 - Maturidade (ciclo de vida)
 - Dimensão (actual e futura)
 - Factores Críticos de Sucesso

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Clientes
 - Agentes económicos, prescritores, utilizadores, compradores, consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos, distribuidores, retalhistas. Em conjunto, constituem o mercado ou a procura
 - Segmentação - Identificação de grupos com necessidades e/ou comportamentos de compra semelhantes
 - Os critérios de segmentação do mercado devem produzir variáveis pertinentes, com substância e valor operativo
 - Responder às seguintes questões: Quem? O Que? Para Quem? Quando? Onde? Porquê? Como?, ajuda à segmentação de Produtos-Mercados

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico >> Clientes >> Segmentação

Critérios	Exemplos
Quem? Natureza dos compradores	Particulares (sexo, idade, família, estilo de vida, nível de rendimento, nível de educação, etc.) Empresas e outras organizações (sector de actividade, dimensão, situação económico-financeira, capacidade tecnológica, etc.)
O Quê? Produtos/serviços comprados	Tamanho, preço, características físicas do produto, desempenho, design, tecnologia, materiais, serviço pós-venda, etc.
Para Ouem? Natureza dos utilizadores	Próprio, amigos, familiares, colegas, público em geral, etc.
Quando? Ocasião da compra	Frequência de compra, sazonalidade, ocasiões especiais (Natal, Dia da Mãe, etc.), ciclicidade, etc.
Onde? Local da compra	Grossista, retalhista, casa, empresa, área geográfica, etc.
Porquê? Razão da compra	Necessidade física e objectiva, benefício psicológico, tipo de uso, compra para oferta, etc.
Como? Modo de compra	Forma de pagamento, modalidade de encomenda (contacto pessoal, telefone, correio, Internet, etc.), tipo de informação requerida, processo de tomada de decisão, etc.

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico >> Clientes >> Segmentação

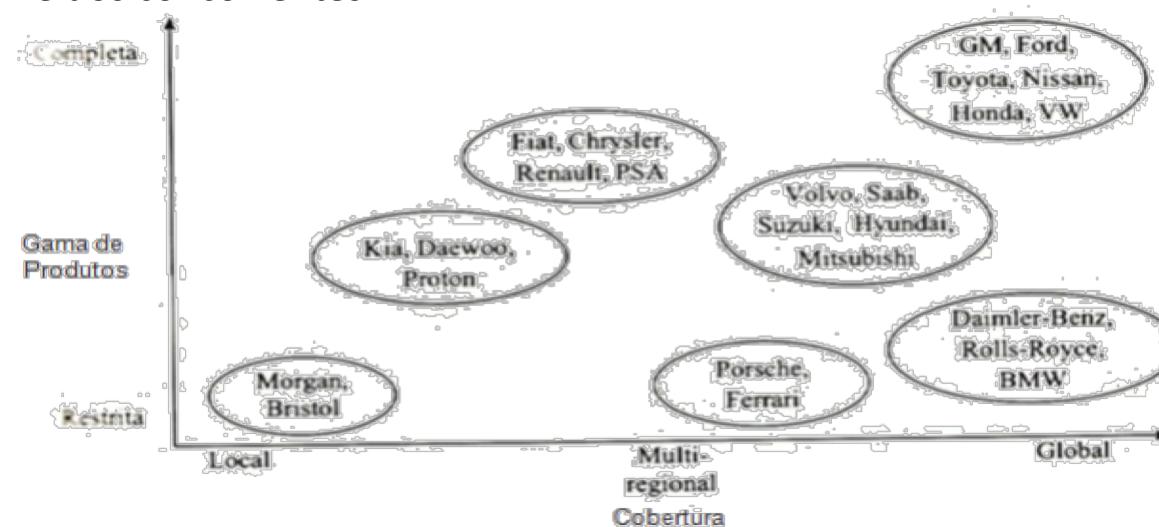
Exemplo: Matriz de Segmentação Produtos-Mercados					
Sexo	Idade	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Homens	10 - 20	Fraca oferta e necessidades latentes: Introduzir		Não existe oferta: Introduzir com cautela	Oferta escassa e procura mediana: Consolidar oferta
	21 - 45	Oferta variada e grande procura: Diversificar e ganhar quota de mercado	Oferta mediana e grande procura: Diversificar e ganhar quota de mercado	Necessidades não satisfeitas e não existe oferta: Introduzir	Oferta variada e procura mediana: Abandonar gradualmente
	46 +		Oferta escassa e mediana procura: Diversificar e ganhar quota de mercado		
Mulheres	10 - 20	Fraca oferta e necessidades latentes: Introduzir		Não existe oferta: Introduzir com cautela	Oferta escassa e procura mediana: Consolidar oferta
	21 - 45	Oferta variada e grande procura: Diversificar e ganhar quota de mercado	Oferta mediana e grande procura: Diversificar e ganhar quota de mercado	Necessidades não satisfeitas e não existe oferta: Introduzir	Oferta variada e procura mediana: Abandonar gradualmente
	46 +		Oferta escassa e mediana procura: Diversificar e ganhar quota de mercado		

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Concorrentes
 - Competidores actuais e potenciais em termos de mercado (competição por clientes; produtos substitutos que satisfazem a mesmas necessidades de mercado) e de recursos (financeiros, materiais, e humanos). Em conjunto constituem a indústria ou a oferta
 - Aspectos de Análise
 - Concorrentes Actuais e Potenciais
 - Capacidades e competências (pontos fortes e fracos)
 - Objectivos
 - Estratégia
 - Mapeamento de Grupos Estratégicos
 - Representação Gráfica de Conjuntos de Empresas com Orientações Estratégicas Semelhantes

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Concorrentes
 - Grupos Estratégicos
 - Representação Gráfica de conjuntos de empresas de um sector de que adoptam estratégias idênticas ou semelhantes, proporcionando um mapa de análise da oferta e dos concorrentes



4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico

- Concorrentes

- Grupos Estratégicos

As diversas empresas a actuar num sector podem ser agrupadas em função de múltiplas variáveis oriundas de quatro dimensões estratégicas:

- **Produtos-Mercados**: gama de produtos, nível de qualidade e preço, canais de distribuição, localização geográfica, dimensão, etc.
 - **Integração Vertical**: grau de integração vertical, natureza das operações
 - **Internacionalização**: grau de cobertura geográfica internacional, tipo de estratégia
 - **Diversificação**: grau de diversificação, natureza das actividades diversificadas, etc.

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Grupos Estratégicos



4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Fornecedores

Agentes económicos que fornecem os recursos (prestam serviços ou vendem produtos à indústria: matérias-primas, tecnologia, equipamentos, capital, recursos humanos, etc.)

- Os fornecedores contribuem para o desenvolvimento da oferta através da prestação de serviços, venda de matérias primas e/ou componentes intermédios aos vários concorrentes da indústria
- Aspectos de Análise
 - Manter uma perspectiva alargada dos inputs requeridos pelas empresas
 - Identificar com rigor as tendências nos mercados a montante da indústria ajuda a compreender a evolução da própria indústria, evidenciando oportunidades e ameaças
 - Evolução de Produtos e Serviços
 - Dinâmica dos Mercados de Trabalho, Financeiros e Tecnológicos

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Partes Interessadas

Partes interessadas (Stakeholders) - organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e a indústria. Considerar em particular as que influenciam, directa ou indirectamente, a evolução dos mercados e da indústria

- Comunidade
 - Aspectos valorizados pela comunidade com potencial impacto no negócio
 - Tendências gerais da localidade e do país
- Grupos de Interesse
 - Associações Sindicais e Patronais
 - Associações Ambientalistas
 - Associações de Defesa do Consumidor
 - Associações Empresariais e Industriais
 - Lobbies
 - Entidades Reguladoras

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico

- Atractividade da Indústria

- Valor da Atractividade Sectorial
 - Vendas x (1 + Taxa de Crescimento) x Rentabilidade
 - Modelo das 5 Forças (M. Porter)



4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Potencial de Novas Entradas
 - **Possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria:** quanto maior for o potencial de novas entradas, menor a rentabilidade potencial do negócio
 - **Barreiras à Entrada:** Economias de Escala; Diferenciação do Produto; Requisitos de Capital; Custos de Mudança; Acesso a Canais de Distribuição; Diferença de Custos Extra-Escala (experiência, localização); Políticas Governamentais
 - **Barreiras à Saída:** Custos de saída, insolvência
 - **Expectativa de Retaliação**

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - 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**
 - **Límite Máximo ao Preço de Venda**
 - **Deve considerar a diferenciação** dos produtos (em função da qualidade percebida)

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Poder Negocial dos Fornecedores

Capacidade dos fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; **quanto maior o poder negocial dos fornecedores, menor será a rentabilidade estrutural do negócio**

 - Grau de Concentração da Indústria Fornecedor
 - Importância da indústria para os fornecedores
 - Produtos fornecidos diferenciados ou com elevados custos de mudança
 - Potencial de integração vertical a jusante

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Poder Negocial dos Clientes

Capacidade dos clientes influenciarem os temos 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**

 - Grau de Concentração dos Mercados
 - Peso Relativo na Indústria / Mercado a Jusante
 - Grau de Diferenciação dos Produtos e Custos de Mudança
 - Potencial de Integração Vertical a Montante
 - Nível de Informação dos Clientes sobre a Indústria

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Rivalidade entre Concorrentes Actual

Depende da 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
 - Número de Concorrentes e Dimensão Relativa (Concentração / Atomização da Indústria)
 - Reduzido Crescimento do Mercado (fase do ciclo de vida)
 - Nível de Custos Fixos
 - Nível de Diferenciação dos Produtos e Custos de Mudança
 - Tipo de Crescimento (incremental, grande expansão)
 - A quota de mercado é importante
 - Barreiras à Saída Elevadas (activos especializados, custos fixos de saída, interrelações estratégicas com outras actividades, barreiras emocionais, outras barreiras)

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Exemplo: Aplicação do Modelo das 5 Forças à Indústria de Produção de Sapatilhas

Exemplo: Indústria de Produção de Sapatilhas		
	Factores	Intensidade
Potencial de novas entradas	☒ Difícil acesso ao retalho especializado ☒ Elevado custo de criação da marca	Baixo
Pressão dos produtos substitutos	☒ Não se vislumbra qualquer alteração do cenário actual	Baixa
Poder negocial dos fornecedores	☒ Poucos fornecedores de matérias primas ☒ Elevados custos de mudança por perda de descontos de fidelidade	Elevado
Poder negocial dos clientes	☒ Muitos produtos e marcas alternativas ☒ Grande variedade de escolha ☒ Baixos custos de mudança	Elevado
Rivalidade entre concorrentes actuais	☒ Guerras de preços e descontos ☒ Razoável capacidade de inovação e diferenciação ☒ Facilidade de imitação e contrafação	Elevada

4. Análise do Meio Envoltor

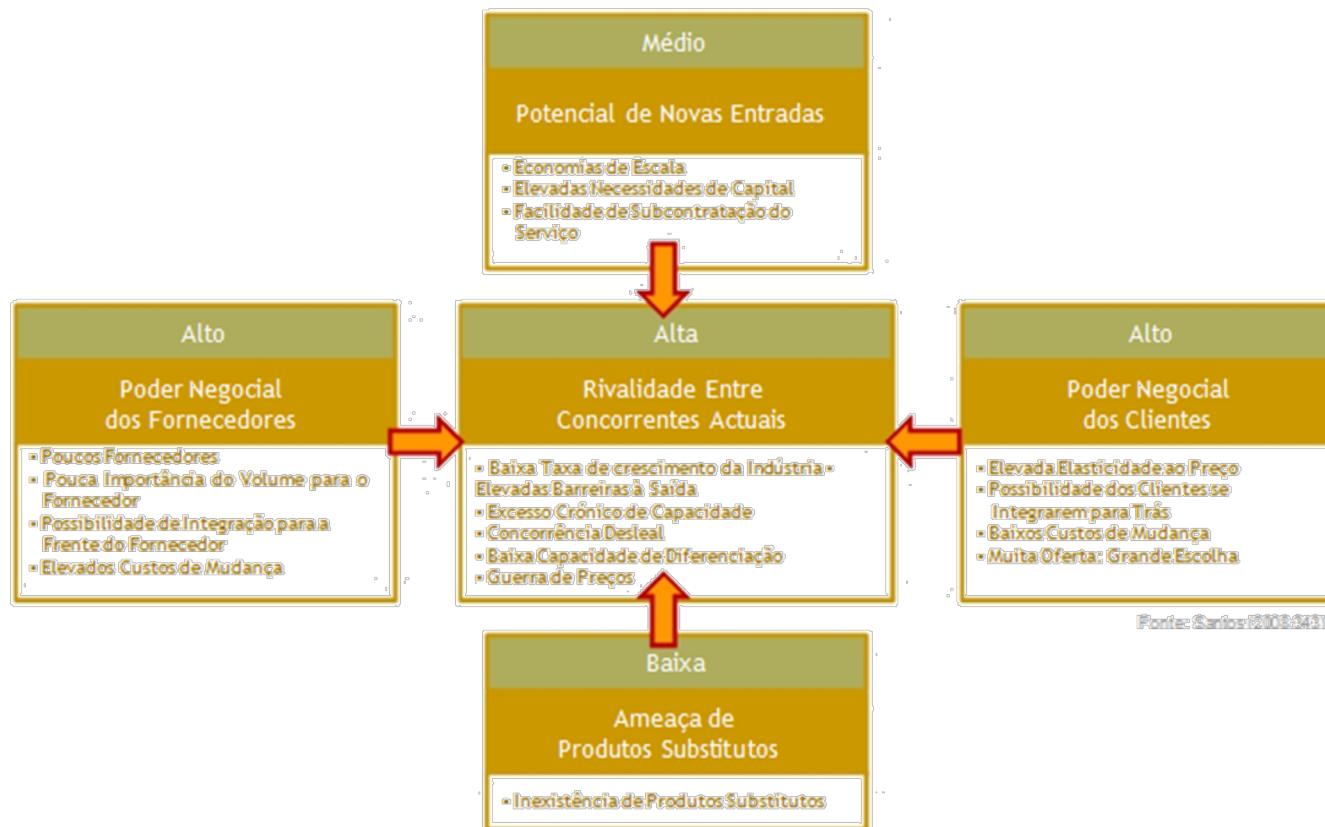
- Ambiente Específico
 - Atractividade

• Exemplo: Aplicação do Modelo das 5 Forças à Indústria da Porcelana	Louça utilitária (particulares)	Exemplos: Segmentos da indústria da porcelana Louça utilitária (HORECA)	Louça decorativa (particulares)
Potencial de novas Entradas	Elevadas barreiras à entrada devido a economia 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. Expectativa de retaliação vigorosa. Conclusão: Baixo	Médias barreiras à entrada 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 plásticos para os clientes de baixo de gama ou suportes de papel para utilizações específicas. Conclusão: Baixa	Substitutos incluem qualquer artigo de decoração ou oferta. Conclusão: Média/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, caolino) devido à existência de reservas abundantes; médio poder dos fornecedores de materiais de decoração (decalques, tintas, couro) devido aos requisitos de qualidade e aos custos de mudança; baixo poder dos fornecedores de embalagens 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 de hoteleiros e grandes restaurantes. Conclusão: Médio	Elevado poder negocial dos retalhistas especializados e médio dos restantes. Conclusão: Médio/Alto	
Rivalidade entre Concorrentes actuais	Média rivalidade no nível dos principais canais de distribuição, embora já a 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, média após conquista do cliente	Baixa rivalidade entre competidores devido à elevada diferenciação dos produtos oferecidos. Conclusão: Baixa
Conclusão final	Atractividade média-alta	Atractividade média	Atractividade média-baixa

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico

- Atractividade Exemplo: Aplicação do Modelo das 5 Forças à Indústria de aluguer de equipamentos de elevação (Gruas)



4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Atractividade
 - Vias de Enquadramento na Indústria
 - Adequação/Adaptação
 - Intervenção
 - Antecipação
 - Análise Dinâmica
 - Identificar a configuração actual das 5 forças
 - Evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências

4. Análise do Meio Envoltor

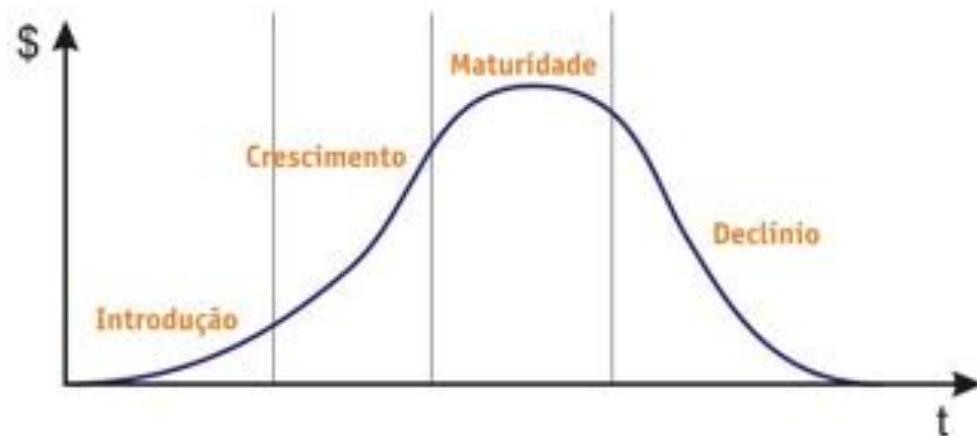
- Envoltor Específico / Transaccional
 - Análise do mercado

O mercado é a “arena” onde a empresa irá exibir-se, enfrentando a concorrência e tentando cativar e superar as expectativas do público.

 - No plano de análise da envoltor transaccional desempenha papel muito relevante a avaliação do mercado em termos de:
 - **Estádio de Desenvolvimento (Maturidade) e Nível de Satisfação dos Clientes:** atendendo à evolução da oferta e da procura nos anos mais recentes e à evolução da estrutura da indústria
 - **Dimensão actual e futura:** atendendo à evolução do volume de vendas nos anos mais recentes e a dados acessórios que permitam fazer uma estimativa da sua evolução nos anos mais próximos
 - **Rentabilidade:** procurando recolher informação sobre custos e proveitos típicos da indústria e, em particular, dos concorrentes mais directos
 - **Factores críticos de sucesso:** identificando quer os Factores-Chave de Compra dos consumidores como os Factores de Competição da indústria

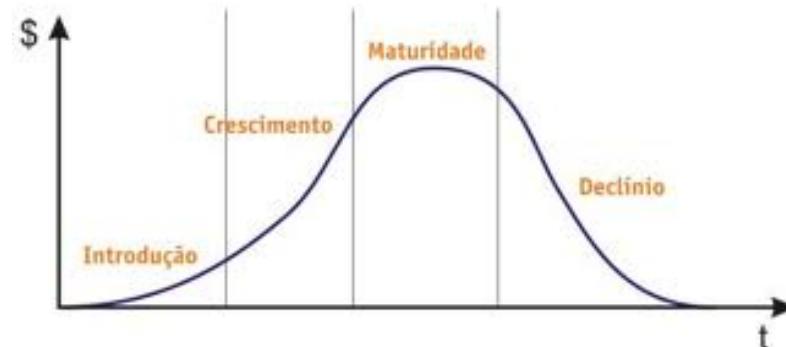
4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Estrutura da Indústria
 - Ciclo de Vida
 - Introdução
 - Crescimento
 - Maturidade
 - Declínio



4. Análise do Meio Envoltor

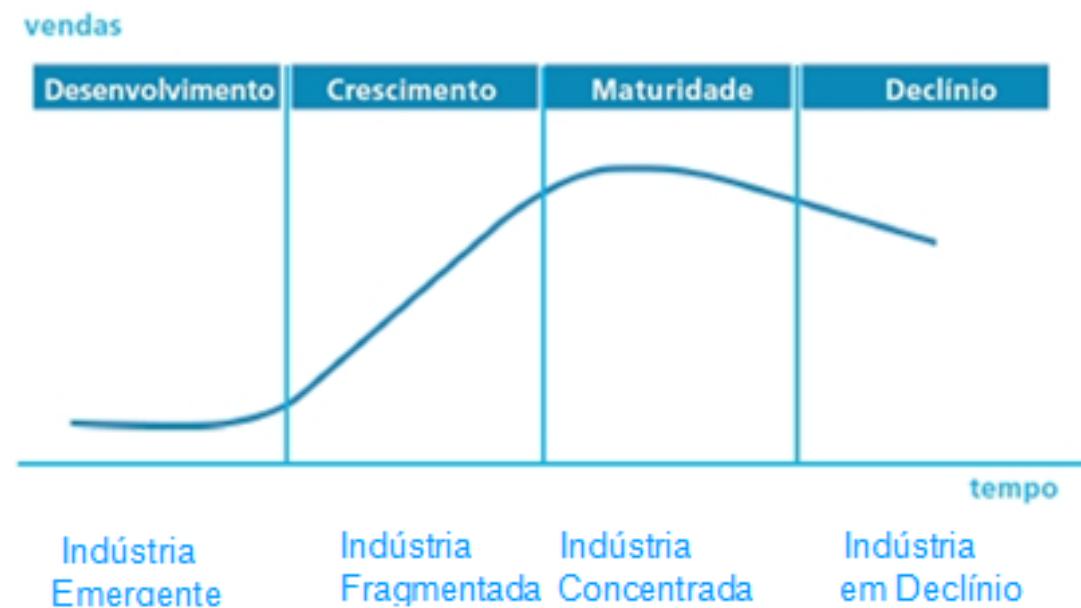
- Ambiente Específico
 - Estrutura da Indústria
 - Ciclo de Vida



	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Volume de Vendas	Baixo	Moderado	Elevado	Decrescente
Tx Crescimento Vendas	Moderada	Elevado	Estável	Nula / Negativa
Concorrência	Reduzida	Moderada	Elevada	Decrescente
Diferenciação	Elevada	Moderada	Reduzida	Mínima
Preço	Elevado	Decresce	Estável	Diminui
Custos	Elevados	Decresce	Baixos	Mínimos
Rentabilidade	Reduzida	Moderada	Elevada	Degradação

4. Análise do Meio Envoltor

- Ambiente Específico
 - Estrutura da Indústria
 - Ciclo de Vida vs Estrutura



4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Factores Críticos de Sucesso

Os FCS são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor
 - Combinação de:
 - **Factores-Chave de Compra** - Características dos Clientes - Quais os principais aspectos que induzem os potenciais clientes à compra? Quais os aspectos que os levam a escolher um produto em detrimento de outro? Qual o aspecto a que atribuem mais valor?
 - **Factores de Competição** - Natureza da Concorrência - Quais os principais aspectos onde se disputa a competição entre os vários concorrentes de mercado? O que têm de diferente os competidores com maior sucesso? Como é que as melhores empresas conseguem cativar os seus clientes?
 - Os Factores Críticos de Sucesso devem satisfazer três critérios:
 - **Aplicabilidade**
 - **Relevância**
 - **Controlabilidade**
 - As empresas podem optar por dominar os FCS ou reformular

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Factores Críticos de Sucesso

Exemplo: Indústria de Produção de Sapatilhas		
Factores-Chave de Compra (valor para os clientes)	Factores de Competição (Variáveis de competição)	Factores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none">⦿ Qualidade/Design⦿ Preço e prazos de pagamento⦿ Marca/Imagem⦿ Prazos de entrega	<ul style="list-style-type: none">⦿ Comunicação⦿ Rede de distribuição⦿ Preço⦿ Qualidade	<ul style="list-style-type: none">⦿ Relação preço/qualidade⦿ Rede de distribuição e logística⦿ Marca/Comunicação⦿ Custos operacionais

4. Análise do Meio Envolvente

- Ambiente Específico
 - Factores Críticos de Sucesso

INDUSTRIA	Factores-Chave de Compra (valor para os clientes)	Factores de Competição (Variáveis de competição)	Factores Críticos de Sucesso
Cervejas	↳ Sabor ↳ Relação Afectiva ↳ Disponibilidade à Venda ↳ Preço	↳ Diferenciação do Produto ↳ Actividades Promocionais ↳ Canais de Distribuição ↳ Cobertura Regional	↳ Gama de Produtos ↳ Política de Comunicação ↳ Rede de Distribuição ↳ Gestão Logística
Aço	↳ Preço ↳ Qualidade ↳ Prazo de Entrega ↳ Adaptações Técnicas	↳ Preço ↳ Condições de Pagamento ↳ Qualidade ↳ Prazo de Entrega	↳ Custo Operacional Cash ↳ Qualidade ↳ Gestão Logística ↳ Flexibilidade Operacional
Supermercados	↳ Localização ↳ Preço ↳ Qualidade dos Produtos ↳ Variedade dos Produtos	↳ Localização ↳ Preço ↳ Gama de Produtos ↳ Actividades Promocionais	↳ Localização da Loja ↳ Custo das Mercadorias ↳ Gama de Produtos ↳ Qualidade dos Produtos

4. Análise do Meio Envoltor

- Sumário
 - 1º **Formulação de uma visão estratégica** onde se identificam as **tendências** do meio envolvente, bem como das suas **influências e implicações para a indústria**
 - 2º **Analizar** de uma forma dinâmica as **condições de atracitividade, a estrutura competitiva e os factores críticos de sucesso** de cada segmento de mercado. Assim é possível ter uma perspectiva completa do enquadramento do negócio e das oportunidades e ameaças potenciais que se colocam a todos os concorrentes.