

# ANÁLISE ESTRATÉGICA

Paulo Afonso

.....  
Professor Auxiliar

Departamento de Produção e Sistemas

Escola de Engenharia

Universidade do Minho

Campus de Azurém

4800 - 058 Guimarães

Telefone: 253 510 761

Email: [psafonso@dps.uminho.pt](mailto:psafonso@dps.uminho.pt)

# Objetivos e atividades

- Objetivos Gerais
- Objetivos específicos
- Atividades



- *Compreender e aplicar processos de análise estratégica tendo em vista a concepção de um novo produto, serviço ou **negócio**.*
- *Compreender os conceitos e ferramentas fundamentais da Análise Estratégica: Missão, Visão e Valores; Estratégia, Análise Externa e Análise Interna.*
- *Produzir o “Análise Estratégica canvas” e o “Business Model canvas”*

# AECanvas

## Poster da Análise Estratégica

ANÁLISE ESTRATÉGICA					Designação do projeto:		Desenvolvido por:		Data:	
Na concepção de um novo negócio									Versão n.º:	
<b>Cadeia de Valor</b> Análise da cadeia de valor da empresa, identificando as atividades que criam valor e as que não criam. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		<b>Vantagens Competitivas</b> Análise das vantagens competitivas da empresa, identificando as fontes de vantagem e as barreiras à entrada. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		<b>Missão</b> Análise da missão da empresa, identificando o propósito e o impacto da organização. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		<b>PEST<sup>+</sup></b> Análise do contexto externo da empresa, considerando os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		<b>Concorrentes</b> Análise dos concorrentes da empresa, identificando os principais rivais e as suas estratégias. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
		<b>Estratégia</b> Análise da estratégia da empresa, identificando a direção estratégica e as prioridades. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.				<b>Indústria</b> Análise da indústria da empresa, identificando as tendências e as oportunidades. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.				
<b>Forças e Fraquezas</b> Análise das forças e fraquezas da empresa, identificando os pontos fortes e os pontos fracos. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.					<b>Oportunidades e Ameaças</b> Análise das oportunidades e ameaças da empresa, identificando as possibilidades e os riscos. Exemplo: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.					

© 2012 Paulo Afonso da Silva  
Este documento é propriedade de Paulo Afonso da Silva e não pode ser reproduzido sem a sua autorização.

PEST: uma adaptação de PESTEL, onde o "L" (Legal) é substituído por "T" (Tecnológico).

# ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na conceção de um novo negócio

Designação do projeto:

Desenvolvido por:

Data:

Iteração n.º

## Cadeia de Valor

Desenhar a cadeia de valor do(x) produto(s)  
Parceiros/subcontratados/fornecedores  
Cadeia de valor interna

## Vantagens Competitivas

Eficiência na utilização dos recursos (custos)  
Qualidade superior (para o cliente)  
Capacidade inovadora  
Elevada capacidade de resposta às necessidades de determinados clientes

Fatores críticos de sucesso

## Missão

Designação e explicação do projeto/negócio  
"Assinatura"  
Missão  
Visão  
Valores

## PEST<sup>+</sup>

Ambiente macroeconómico  
Aspectos socioculturais  
Económicos  
Político-legais  
Tecnológicos  
Demográficos  
Etc.

## Concorrentes

3 a 6 dos principais concorrentes  
Concorrente "referência"?  
Checklist para a análise da concorrência  
Matriz Comparativa

## Estratégia

Estratégia concorrencial  
(liderança de custo, diferenciação, segmentação)  
Objetivos estratégicos  
Plano de crescimento

## Indústria

Qual é a indústria relevante?  
Modelo das 5 Forças  
Papel dos fornecedores e dos clientes  
Determinantes

## Forças e Fraquezas

Da ideia de negócio  
3 a 6 tópicos ordenados por relevância  
Estratégias para aproveitar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos

## Oportunidades e Ameaças

3 a 6 tópicos ordenados por relevância  
Estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças

# Missão, Visão e Valores

ANÁLISE ESTRATÉGICA		Desenvolvido por:		Data:
Na concepção de um novo negócio				VERSÃO 1.0
<b>Cadeia de Valor</b> Descrever a cadeia de valor (Ativ. primárias) Fornecedores/Contratados/Formadores Cadeia de valor interna	<b>Vantagens Competitivas</b> Eficácia na utilização dos recursos (custos) Qualidade superior (para o cliente) Capacidade inovadora Clientes insatisfeitos em relação às necessidades de determinados clientes Fatores críticos de sucesso	<b>Missão</b> Designação e exploração do projeto/negócio "Mission" Missão Visão Valores	<b>PEST<sup>+</sup></b> Análise macroeconómica Análise sociocultural Económica Política externa Tecnológica Demográfica Etc.	<b>Concorrentes</b> 2 a 6 dos principais concorrentes (concorrentes "relativos") Orientar para a análise de concorrência Modelo Competitivo
	<b>Estratégia</b> Estratégia comercial (Diferença de custo, Diferenciação, Regeneração) Objetivos estratégicos Plano de crescimento		<b>Indústria</b> Qual é o indústria relevante? Modelo das 5 Forças Perfil das Formadoras e das Clientes Determinantes	
<b>Forças e Fraquezas</b> Da área da região 2 a 6 fatores relevantes por relevância Estratégias para aproveitar as pontos fortes e mitigar as pontos fracos		<b>Oportunidades e Ameaças</b> 2 a 6 fatores relevantes por relevância Estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças		

*Enquadrar o negócio em termos de missão, visão e valores.*

# Missão

## EXERCÍCIO #1

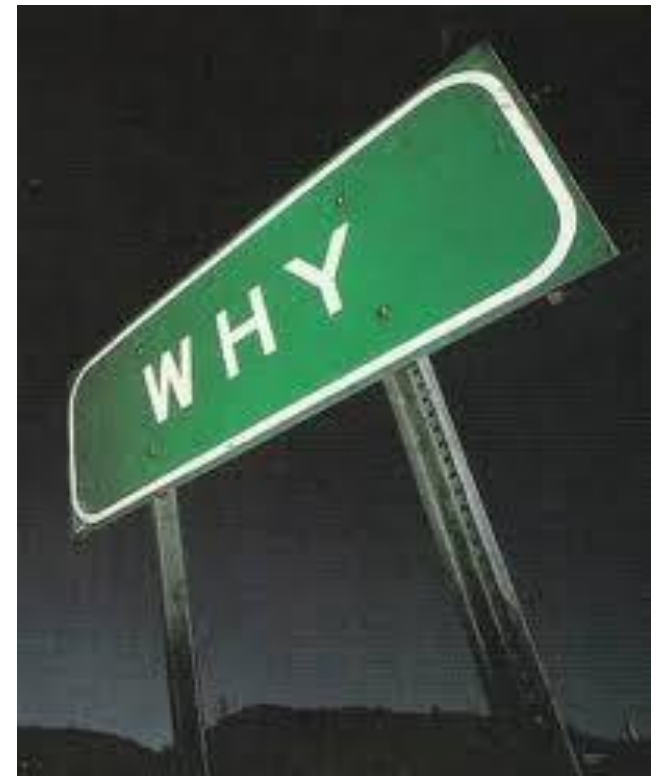
- Liste palavras-chave para definir “missão”...
- Com base nas palavras-chave identificadas enuncie a missão dos **CTT**, da **Primavera**, da **Trasndev** e da **MacDonalds**.



# Missão

- **propósito** da empresa, **razão** de existir (o quê, quem);
- a missão deve ser **clara** e **concisa**.
- Uma correta definição de missão estabelece os **limites** que servem de orientação na formulação da estratégia.

A missão define o propósito central da organização,  
a razão da sua existência, identificando os clientes e os serviços oferecidos, devendo estimular a mudança e o crescimento a longo prazo sendo facilmente perceptível e comunicável.



# Missão

A definição da missão deve conter as respostas às seguintes questões:

- *Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?*
- *O que é que a nossa organização tem de único ou distinto?*
- *Que diferenças terá o nosso negócio daqui por 3 ou 5 anos?*
- *Quem são, ou deveriam ser, os nossos principais clientes, ou segmentos de mercado?*
- *Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?*
- *Quem são, ou deveriam ser, as nossas principais preocupações?*
- *Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades filosóficas?*





# Visão

- De que forma a empresa se vê a ela própria e quer que os outros a vejam agora e no futuro (onde e para onde).
- O enunciado da visão deve ser motivador e ambicioso.
- Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objetivos de mais longo prazo e mais gerais. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar.
- As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Portanto, se as visões são para inspirar, elas têm que ser comunicadas e não raras vezes para muitas pessoas.



# Valores

- Os valores são princípios intemporais que guiam a organização e encontram-se espelhados nos comportamentos, constituindo o quadro de referência que deve orientar a actuação da organização.
- Fundamentam a orientação que a empresa deve tomar, enquadram as decisões a tomar, quais as competências a assegurar.



# Enunciados de Missão

- Ao ligarmos as pessoas ajudamos a preencher uma necessidade humana fundamental de ligações e contactos sociais. A [empresa] constrói pontes entre as pessoas – tanto quando estão muito afastadas como quando estão frente-a-frente – e também estabelece pontes entre as pessoas e a informação de que necessitam.
- Dar apoio aos jovens empreendedores, de forma a que estes reúnam todas as condições necessárias para a formação e desenvolvimento de negócios baseados em tecnologias inovadoras. É ainda nossa missão fomentar as relações entre as várias empresas incubadas, a Universidade e os parceiros associados.
- Prestar cuidados de saúde diferenciados, com eficiência e qualidade, em articulação com outros serviços de saúde e sociais da comunidade, a custos comportáveis, aos utentes da área de influência do Médio Tejo, promovendo a complementaridade entre os hospitais do Centro e apostando na motivação e satisfação dos seus profissionais.



# Enunciados de Missão

- Ao **ligarmos as pessoas** ajudamos a preencher uma necessidade humana fundamental de ligações e contactos sociais. A [empresa] **constrói pontes entre as pessoas** – tanto quando estão muito afastadas como quando **estão frente-a-frente** – e também estabelece pontes entre as pessoas e a informação de que necessitam.



- Dar apoio aos **jovens empreendedores**, de forma a que estes reúnam todas as condições necessárias para a formação e desenvolvimento de **negócios baseados em tecnologias inovadoras**. É ainda nossa missão **fomentar as relações** entre as várias empresas incubadas, a Universidade e os parceiros associados.



- Prestar **cuidados de saúde** diferenciados, com **eficiência e qualidade**, em **articulação** com outros serviços de saúde e sociais da comunidade, a **custos comportáveis**, aos **utentes** da área de influência do Médio Tejo, promovendo a complementaridade entre os hospitais do Centro e apostando na motivação e satisfação dos seus profissionais.



# Enunciados de Visão

- [empresa]. Uma empresa de energia integrada, líder em criação de valor nos mercados onde podemos fazer a diferença.
- Consolidar a posição de líder mundial da indústria de cortiça, através de um forte empenho na área de I&D e da formação dos seus recursos humanos; - Diversificar o Grupo de forma a assegurar um crescimento sustentado.
- Fomentar e criar condições para o Empreendedorismo de base tecnológica. Pretendemos ser uma referência no apoio ao empreendedorismo de base tecnológica, sobretudo no que respeita às áreas de competência da Universidade. Aspiramos também contribuir para o desenvolvimento e consolidação das empresas após o período de incubação, de forma a assegurarmos que essa fase seja bem sucedida.
- Pretendemos ser um hospital de referência na prestação de cuidados de saúde, na eficiência e eficácia da utilização dos recursos, sempre com o objectivo de atingir a satisfação dos utentes e dos colaboradores.
- Sermos a melhor e a maior empresa do sector das Tecnologias de Informação, de capitais maioritariamente portugueses. Para garantir o nosso sucesso queremos ter taxas de crescimento sempre superiores à média da indústria e índices de rentabilidade ao nível das melhores empresas mundiais do sector.



# Enunciados de Visão

- [empresa]. Uma empresa de **energia integrada**, **líder** em criação de valor nos mercados onde podemos fazer a diferença.
- - Consolidar a posição de **líder mundial** da indústria de cortiça, através de um forte empenho na área de **I&D** e da formação dos seus **recursos humanos**; - **Diversificar** o Grupo de forma a assegurar um crescimento sustentado.
- Fomentar e criar condições para o Empreendedorismo de **base tecnológica**. Pretendemos ser uma **referência no apoio ao empreendedorismo de base tecnológica**, sobretudo no que respeita às áreas de **competência da Universidade**. Aspiramos também contribuir para o desenvolvimento e consolidação das empresas após o período de incubação, de forma a assegurarmos que essa fase seja bem sucedida.
- Pretendemos ser um **hospital de referência** na prestação de cuidados de saúde, na eficiência e eficácia da utilização dos recursos, sempre com o objetivo de atingir a **satisfação dos utentes e dos colaboradores**.
- Seremos **a melhor e a maior** empresa do sector das Tecnologias de Informação, de capitais maioritariamente portugueses. Para garantir o nosso sucesso queremos ter **taxas de crescimento sempre superiores à média** da indústria e **índices de rentabilidade** ao nível das melhores empresas mundiais do sector.



# Valores

- Temos como base os seguintes valores essenciais::
- QUALIDADE, procurando obter os melhores resultados e níveis de serviço na prestação de cuidados, tendo como base a satisfação das necessidades da comunidade, assumindo o princípio da melhoria contínua e promovendo a cooperação entre os diferentes Serviços;
- ÉTICA e INTEGRIDADE, orientando as ações tomadas segundo os mais nobres princípios de conduta, nas relações com os doentes e profissionais do Centro;
- RESPEITO PELOS DIREITOS INDIVIDUAIS, assumindo o compromisso de salvaguardar a dignidade e o bem-estar de cada indivíduo;
- COMPETÊNCIA e INOVAÇÃO, promovendo o desenvolvimento dos profissionais e a implementação de novas soluções que permitam assegurar a prestação dos melhores cuidados de saúde.



# Valores

- Temos como base os seguintes valores essenciais::
- QUALIDADE, procurando obter os melhores resultados e níveis de serviço na prestação de cuidados, tendo como base a satisfação das necessidades da comunidade, assumindo o princípio da melhoria contínua e promovendo a cooperação entre os diferentes Serviços;
- **ÉTICA e INTEGRIDADE, orientando as ações tomadas segundo os mais nobres princípios de conduta, nas relações com os doentes e profissionais do Centro;**
- **RESPEITO PELOS DIREITOS INDIVIDUAIS, assumindo o compromisso de salvaguardar a dignidade e o bem-estar de cada indivíduo;**
- COMPETÊNCIA e INOVAÇÃO, promovendo o desenvolvimento dos profissionais e a implementação de novas soluções que permitam assegurar a prestação dos melhores cuidados de saúde.





# Análise Interna

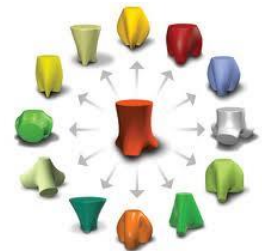
ANÁLISE ESTRATÉGICA Na construção de um novo negócio		Desenvolvido por:		Data:
		Desenvolvido por:		Variação n.º:
<b>Cadeia de Valor</b> Descrever a cadeia de valor (VLC, produção) Identificar as atividades e processos Cadeia de valor interna	<b>Vantagens Competitivas</b> Eficácia na utilização dos recursos (custos) Qualidade superior (para o cliente) Qualidade inovadora Capacidade de resposta às necessidades de diferenciação do cliente Fatores críticos de sucesso	<b>Missão</b> Designação e exploração do projeto/negócio "missão" Alvo Valor Motivação	<b>PEST<sup>+</sup></b> Análise macroeconómica Análise sociocultural Económica Política Tecnológica Ambiental etc.	<b>Concorrentes</b> 2 a 6 dos principais concorrentes (concorrentes "relativos") Identificar para a análise de concorrência Modelo Competitivo
	<b>Estratégia</b> Estratégia comercial (diferenciação de custo, diferenciação, inovação) Objetivos estratégicos Plano de execução		<b>Indústria</b> Qual é o indústria relevante? Modelo das 5 Forças Perfil das fornecedores e dos clientes Substitutos	
<b>Forças e Fraquezas</b> Da área da região 2 a 6 fatores relevantes por relevância Identificar para avaliar as pontos fortes e fracos da empresa		<b>Oportunidades e Ameaças</b> 2 a 6 fatores relevantes por relevância Identificar para avaliar as oportunidades e riscos da empresa		

*Compreender as capacidades da empresa e identificar as competências distintivas face à concorrência, compreender a cadeia de valor da empresa e reconhecer onde e como pode gerar valor para o cliente; identificar as atividades a desenvolver internamente e quais as que podem ser subcontractadas; identificar parcerias a estabelecer que complementam e potenciam as competências da empresa.*

# Vantagens Competitivas



- Superior **eficiência** na utilização dos recursos (competência técnica = custos inferiores)
- **Qualidade** superior (valor acrescentado para o cliente)
- **Inovação**
- Elevada capacidade de **resposta** às necessidades dos clientes



# Fatores Críticos de Sucesso

- Os Fatores Críticos de Sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de atividade.
- Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado.
- A identificação dos fatores críticos de sucesso torna-se desta forma fundamental num processo de planeamento estratégico pois irão ser estes que determinam o maior ou menor grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos.



# Estratégia

## EXERCÍCIO #2

Liste palavras-chave para definir “estratégia”...

Distinga estratégias de **penetração no mercado** de estratégias de **crescimento**. Dê exemplos.



# Estratégia

De acordo com Porter, o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma **posição favorável** na indústria, de modo que ela se possa defender melhor dos seus concorrentes.

Este define estratégia como o **meio utilizado** ou o **caminho** determinado pela empresa para **atingir o seu objetivo**: ser **competitiva** e destacar-se dos seus concorrentes e consumidores.

A estratégia traduz-se em:

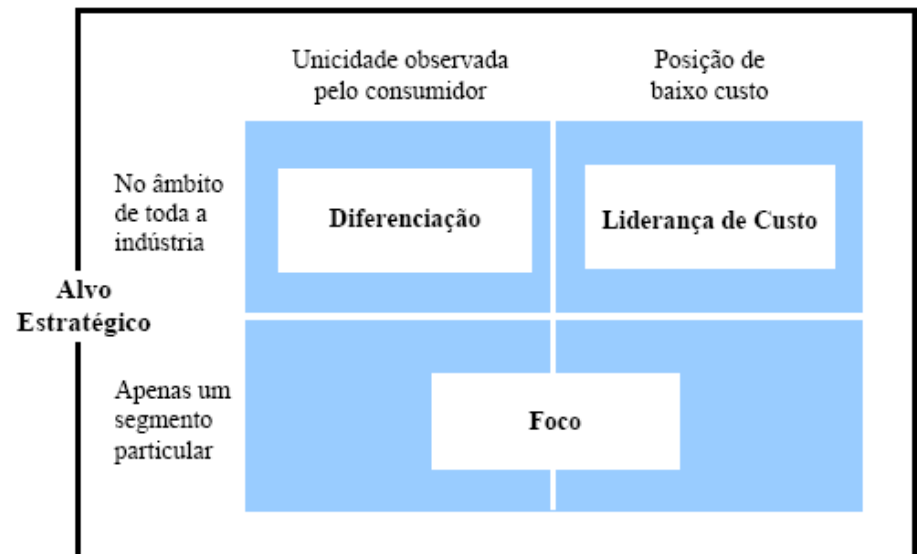
**objetivos estratégicos** (de médio e longo prazo; são intenções mais amplas, não específicas e sem data)

e **objetivos programáticos** (de curto e médio prazo; quantificáveis)



# Estratégias concorrenciais genéricas

- **Liderança de custos** – baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como fator fundamental.
- **Diferenciação** – baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, porque diferentes, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como fatores fundamentais.
- **Foco** – baseia-se na seleção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas.



# Estratégias concorrenciais genéricas

## EXERCÍCIO #2

- Qual a estratégia seguida pela Mercedes?
- Qual a estratégia seguida pela Ryanair?
- Qual a estratégia seguida pela R.I.M. (BlackBerry)?
- Qual a estratégia seguida pela Toyota?



Mercedes-Benz

**RYANAIR**



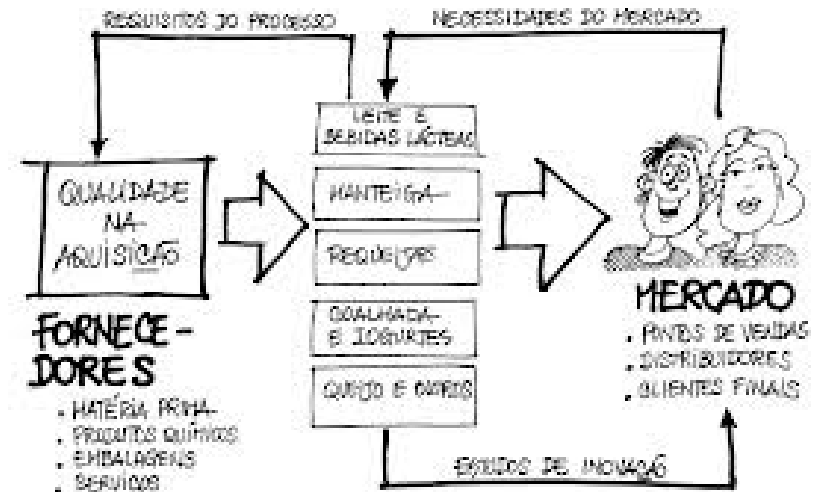
# Cadeia de Valor

- Conjunto de actividades que acrescentam valor ao longo do processo produtivo.
- As empresas tendem a concentrar-se nalgumas competências-chave.
- E subcontratam diversas actividades (de menor valor acrescentado).
- As grandes empresas concentram-se nas actividades iniciais e finais da cadeia de valor (i.e. I&D e Comercialização). Subcontratando as actividades intermédias





# Cadeia de Valor

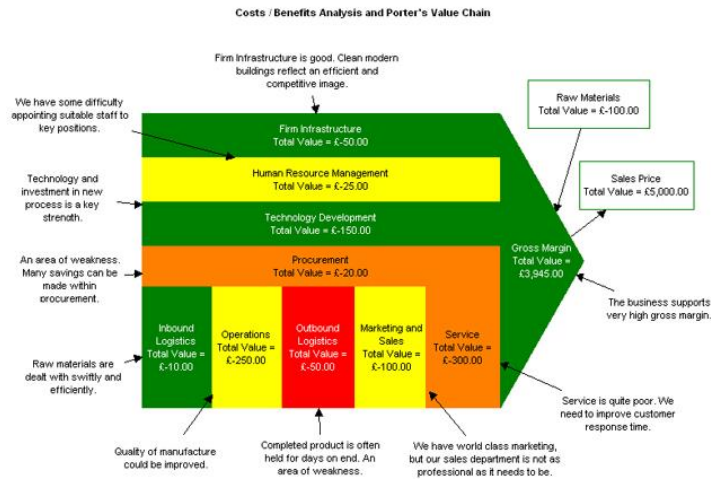


# Cadeia de Valor Interna

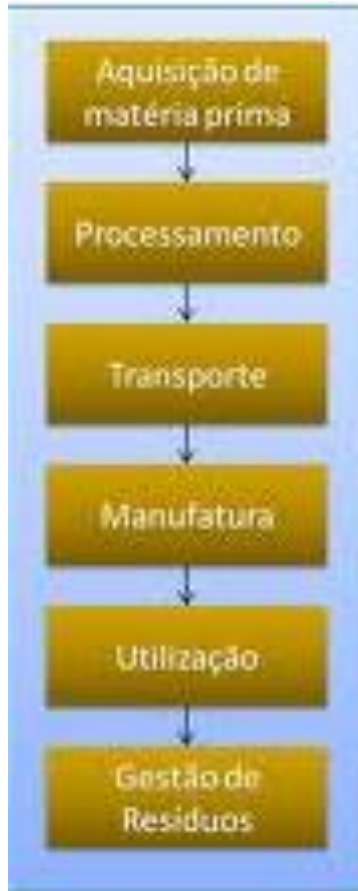
- Segundo Michael Porter a cadeia de valor interna reparte-se por 2 grupos de actividades: (5) actividades primárias e (4) actividades de suporte que contribuem (positiva ou negativamente para o valor acrescentado gerado na empresa.
- Actividades primárias: logística de compras, Operações, Logística de vendas, Marketing e Vendas, Serviço pós-vendas.
- Actividades de suporte: logística, I&D, gestão de RH, gestão das Infra-estruturas



# Cadeia de Valor Interna



# Cadeia de Valor Interna



CSR and the Hospital Value Chain

R&D	Purchasing	Production	Outpatient Care	Marketing & Sales	Management Policies
<b>Natural Capital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biopiracy</li> <li>• Patenting traditional remedies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental damage</li> <li>• Waste</li> <li>• Pollution</li> <li>• GHGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pollution/Spills</li> <li>• Emissions/GHGs</li> <li>• Waste</li> <li>• Use of water</li> <li>• Use of energy</li> <li>• Bandage/parts disposal</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 R's</li> <li>• Reduce</li> <li>• Reuse</li> <li>• Recycle</li> </ul>
<b>Social Capital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corruption</li> <li>• Intellectual property</li> <li>• Abuse of indigenous people's knowledge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corruption</li> <li>• Social inequality</li> <li>• Abuse of indigenous people</li> <li>• Intellectual property</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corruption</li> <li>• Social inequality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corruption</li> <li>• Social inequality</li> <li>• Ethical marketing</li> <li>• Generic &amp; brands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corruption</li> <li>• Social inequality</li> <li>• Ethical marketing</li> <li>• Generic &amp; brands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No corruption</li> <li>• Obey the law</li> <li>• Avoid politics</li> <li>• Support education</li> </ul>
<b>Human Capital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Human Rights</li> <li>• Union Rights</li> <li>• Health &amp; Safety</li> <li>• Working hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Human Rights</li> <li>• Union Rights</li> <li>• Health &amp; Safety</li> <li>• Working hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Human Rights</li> <li>• Union Rights</li> <li>• Health &amp; Safety</li> <li>• Working hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Union Rights</li> <li>• Health &amp; Safety</li> <li>• Working hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Union Rights</li> <li>• Health &amp; Safety</li> <li>• Working hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity &amp; Inclusion</li> <li>• Workforce</li> <li>• Respect Union Rights</li> <li>• Good Health &amp; Safety</li> <li>• Good working hours</li> <li>• Pay for performance</li> </ul>

Figure 1

# Análise Externa

ANÁLISE ESTRATÉGICA		Desenvolvida por:		Data:
Na concepção de um novo negócio		Emprego no projeto:		Versão: 1.0
<b>Cadeia de Valor</b> Identificar a cadeia de valor (VLC) produtiva Identificar os pontos de contacto Cadeia de valor interna	<b>Vantagens Competitivas</b> Eficácia na utilização dos recursos (custos) Qualidade superior (para o cliente) Capacidade de inovação Capacidade de resposta às necessidades de diferenciação cliente Factores críticos de sucesso	<b>Missão</b> Designação e exploração do projecto/negócio "Mission" Objectivos Valores	<b>PEST<sup>+</sup></b> Ambiente macroeconómico Política económica Demografia Tecnologia Legislação Socioeconómica etc.	<b>Concorrentes</b> 2 a 5 dos principais concorrentes Características "diferenciais" Qualidade para o cliente de concorrente Modelo Competitivo
	<b>Estratégia</b> Estratégia comercial (Diferenciação de custo, Diferenciação, inovação) Objectivos estratégicos Plano de crescimento		<b>Indústria</b> Qual é o nicho de mercado relevante? Potencial das 5 Forças Perfil dos fornecedores e dos clientes Substitutos	
<b>Forças e Fraquezas</b> Da área da empresa 2 a 5 forças relevantes por relevância Estratégias para aproveitar as pontos fortes e mitigar as pontos fracos		<b>Oportunidades e Ameaças</b> 2 a 5 oportunidades por relevância Estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças		

*Implica identificar e compreender os elementos macroeconómicos masi relevantes para o sucesso do negócio, analisar as características e necessidades dos potenciais clientes, estudar a indústria, as capacidades e estratégias dos fornecedores e competidores, etc. através da análise da informação disponível (e.g. revistas, jornais, websites), da análise dos produtos dos concorrentes, da participação em feiras, da realização de estudos e questionários junto dos clientes, etc.*

# Análise Macro / PEST+

- **Ambiente Geral**
- Sociocultural
- Económico
- Político-legal
- Tecnológico
- Demográfico



**Que factores ambientais afectam a empresa?**  
**Quais desses factores são os mais importantes**  
**hoje e nos próximos anos?**

Ficha de Análise do Meio Envolvente						
	Anos	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
Factores Económicos	Taxa de Crescimento do PIB					
	Taxa de Inflação					
	Taxa de Desemprego					
Factores Demográficos	Taxa de Natalidade					
	Taxa de Mortalidade					
	Esperança Média de Vida					
	Quantificar entre Muito Difícil; Difícil; Razoável; Fácil; Muito Fácil					
Factores Tecnológicos	Acessibilidade a Novas Tecnologias					
	Integração das Novas Tecnologias					
	Disponibilidade de Pessoal Qualificado					
Factores Político-legais						
Factores Sócio-culturais						

# Análise da Indústria

## Modelo das 5 forças (competitivas) de Porter

- *Permite-nos estudar o nível de rendibilidade da indústria.*
- *Indústria: grupo de empresas concorrentes ao nível de um produto ou serviço (e.g. Indústria transformadora, indústria do turismo, etc.)*
- *Permite-nos conhecer o posicionamento da empresa face aos seus clientes, concorrentes e fornecedores.*

### As 5 forças competitivas:

- o número e a rivalidade entre empresas concorrentes,
- o poder negocial dos fornecedores,
- o poder negocial dos clientes,
- a ameaça de entrada de novos concorrentes,
- a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.





# Análise da Indústria

## Ameaças de novos concorrentes (Barreiras à entrada)

- Economia de escala;
- Diferenciação do produto;
- Imagem de marca;
- Necessidades de fundos;
- Custos de mudanças;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Know-how (patentes, ...);
- Acesso favorável a matérias-primas;
- Curva da experiência;
- Política do governo;
- Retaliação esperada.

## Determinantes do poder negocial dos fornecedores

- Concentração de fornecedores;
- (Inexistência de) produtos substitutos;
- Diferenciação das entradas;
- Custos de mudança de fornecedores;
- Importância do volume do fornecedor;
- Custo em relação ao total comprado na indústria;
- Riscos de integração a jusante.

## Determinantes da rivalidade (Crescimento da indústria)

- Número de concorrentes;
  - Custos fixos elevados;
  - Reduzida diferenciação;
  - Custos de mudança;
  - Sobrecapacidade intermitente;
  - Diversidade de concorrentes;
  - Importância estratégica de negócio;
  - Barreiras à saída:
    - Activos específicos;
    - Custos fixos de saída;
    - Relações estratégicas;
    - Barreiras emocionais;
    - Restrições sociais/governamentais.
- ## Determinantes do risco de substituição
- Relação preço/rendimento (desempenho);
  - Custo de mudança;
  - Propensão do comprador para aquisição de produtos substitutos.



## Determinantes do poder negocial dos clientes

- Concentração;
- Volume das suas compras;
- Inexistência de diferenciação;
- Custo de mudança:
  - Reduzidos (p/cliente);
  - Elevados (p/ empresa).
- Ameaça de integração a montante;
- Informações disponíveis (sobre preços, procura, etc);
- Produtos substitutos.



[illegible]

- 
- COMPETITOR ANALYSIS**  
POWERED BY HubSpot
1. IDENTIFYING COMPETITORS
  2. ONPAGE ANALYSIS
  3. BACKLINK & PR ANALYSIS
  4. RANKINGS OF COMPETITORS
  5. COMPETITOR TRAFFIC ANALYSIS
  6. BENCH MARKING COMPETITORS



[illegible]

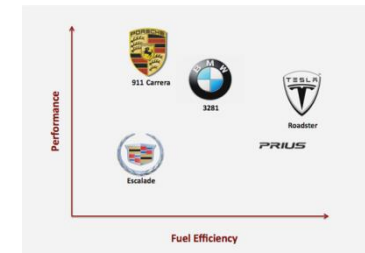
- # Competitor analysis

Factor	Your Company	Competitor #1	Competitor #2	Competitor #3
Low Price	4	5	4	2
Superior Quality	5	4	4	5
Onboard Controls	Yes	No	No	Yes
Installation	Yes	No	No	Yes
Training of Operators	Yes	No	No	No
Customizable Products	5	3	3	4
Unique Features	5	3	4	5
Rapid Delivery	4	3	3	4

[illegible]

- 
- Competitor Radar Chart**
- The chart compares five companies across seven dimensions. The dimensions are Price, Quality, Customer Service, Product Range, Distribution Density, Other 1, and Other 2. The companies are M Company, N Company, ABC, DEF, and AAAAAA. The chart shows that M Company and N Company generally perform better in most dimensions compared to the others.
- | Company   | Price | Quality | Customer Service | Product Range | Distribution Density | Other 1 | Other 2 |
|-----------|-------|---------|------------------|---------------|----------------------|---------|---------|
| M Company | 9     | 8       | 9                | 8             | 9                    | 8       | 9       |
| N Company | 8     | 7       | 8                | 7             | 8                    | 7       | 8       |
| ABC       | 4     | 5       | 4                | 5             | 4                    | 5       | 4       |
| DEF       | 3     | 4       | 3                | 4             | 3                    | 4       | 3       |
| AAAAAA    | 5     | 6       | 5                | 6             | 5                    | 6       | 5       |

	You	Your Competitor	Comp #1	Comp #2	Comp #3	Comp #4
<b>Market Credibility</b>						
<b>Interoperable</b>						
<b>SDA Governance &amp; Lifecycle Capability</b>						
Publish and Discovery						
Policy Management						
Integration with RT Services Management						
Contract Management						
Change Management						
<b>Enterprise Ready</b>						



# Análise dos Competidores



## Checklist para a análise da concorrência

- Listar os competidores directos e indirectos existentes e os potenciais.
- Identificar forças e fraquezas dos concorrentes identificados.
- Calcular a quota de mercado dos competidores (em quant., valor, %, qualitativamente).
- Procurar obter informação sobre a gestão e desempenho financeiro dos concorrentes.
- Como pode o nosso produto competir com a concorrência?
- Comparar a percepção dos clientes face ao nosso produto e os dos concorrentes.
- Comparativamente, em que dimensões poderemos ter vantagem (no preço, na produção) ?
- Seremos uma ameaça para as empresas existentes? É expectável que estas irão atacar-nos? Se sim, de que formas e como podemos nós responder?
- Quais são os factores competitivos na indústria (preço, qualidade, inovação,...)?
- Quais são as barreiras à entrada e à saída na indústria?
- Qual o comportamento/dificuldades das empresas entrantes mais recentes?

# Análise SWOT

ANÁLISE ESTRATÉGICA Na construção de um novo negócio		Desenvolvido por:		Data:
Designação do projeto:		Desenvolvido por:		Versão: 1.0
<b>Cadeia de Valor</b> Descrever a cadeia de valor (Ativ. primárias) Fornecedores/Contratados/Formadores Cadeia de valor interna	<b>Vantagens Competitivas</b> Eficácia na utilização dos recursos (internos) Qualidade superior (para o cliente) Capacidade financeira Capacidade de resposta às necessidades de distribuição cliente Fatores críticos de sucesso	<b>Missão</b> Designação e exploração do projeto/negócio "Intenções" Missão Visão Valores	<b>PEST<sup>+</sup></b> Ambiente macroeconómico Ambiente socioeconómico Económico Político-legal Tecnológico Demográfico Etc.	<b>Concorrentes</b> 2 a 6 dos principais concorrentes (concorrentes "relativos") Oportunidade para a análise de concorrência Modelo Competitivo
	<b>Estratégia</b> Estratégia comercial (Direção de curso, diferenciação, segmentação) Objetivos estratégicos Plano de execução		<b>Indústria</b> Qual é o indústria relevante? Modelo das 5 Forças Perfil das fornecedores e dos clientes Substituíveis	
<b>Forças e Fraquezas</b> Da área da região 2 a 6 fatores relevantes por relevância Estratégias para aproveitar as pontos fortes e mitigar os pontos fracos		<b>Oportunidades e Ameaças</b> 2 a 6 fatores relevantes por relevância Estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças		

*Resume a análise interna e do ambiente externo às principais forças vs fraquezas e oportunidades vs ameaças, respetivamente.*

*Deve procurar-se introduzir na estratégia formas de aproveitar as oportunidades tirando partido das forças assim como minimizar fraquezas e ameaças.*

# Análise SWOT

- A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).
- Recapitula e reapresenta o material das etapas anteriores de forma dirigida permitindo sistematizar os resultados da análise interna e externa.
- Examina como se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor.
- No final da análise Swot pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais.



# Análise SWOT



		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (oportunidades) Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT (mini-mini)</b> As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Análise SWOT			
		Organização	
		Strengths (Pontos Fortes)	Weaknesses (Pontos Fracos)
Envolvente Externa	Opportunities (Oportunidades)	<b>Sugestões</b> Utilizar os pontos fortes para conseguir vantagens no aproveitamento das oportunidades	<b>Sugestões</b> Desenvolver estratégias para ultrapassar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades
	Threats (Ameaças)	<b>Sugestões</b> Utilizar os pontos fortes para evitar as ameaças ou para as transformar em oportunidades	<b>Sugestões</b> Reduzir ou liquidar o negócio ou realizar acordos estratégicos com outras organizações



# Análise SWOT

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanças saudáveis</li><li>• Imagem e reputação fortes</li><li>• Líder do mercado</li><li>• Detentora de tecnologia</li><li>• Competências de I&amp;D</li><li>• Bom serviço ao cliente</li><li>• Produto com qualidade</li><li>• Parcerias importantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestruturas desatualizadas</li><li>• Equipamento obsoleto</li><li>• Custos elevados</li><li>• Capacidade de investimento reduzida</li><li>• Reduzido número de produtos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de servir novos clientes</li><li>• Possibilidade de entrar em novos mercados</li><li>• Novos produtos</li><li>• Mudança tecnológica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de novos concorrentes</li><li>• Surgimento de produtos alternativos</li><li>• Redução da(s) taxa(s) de crescimento</li><li>• Alterações nas políticas cambiais e comerciais</li><li>• Problemas demográficos</li></ul>



# ANÁLISE ESTRATÉGICA

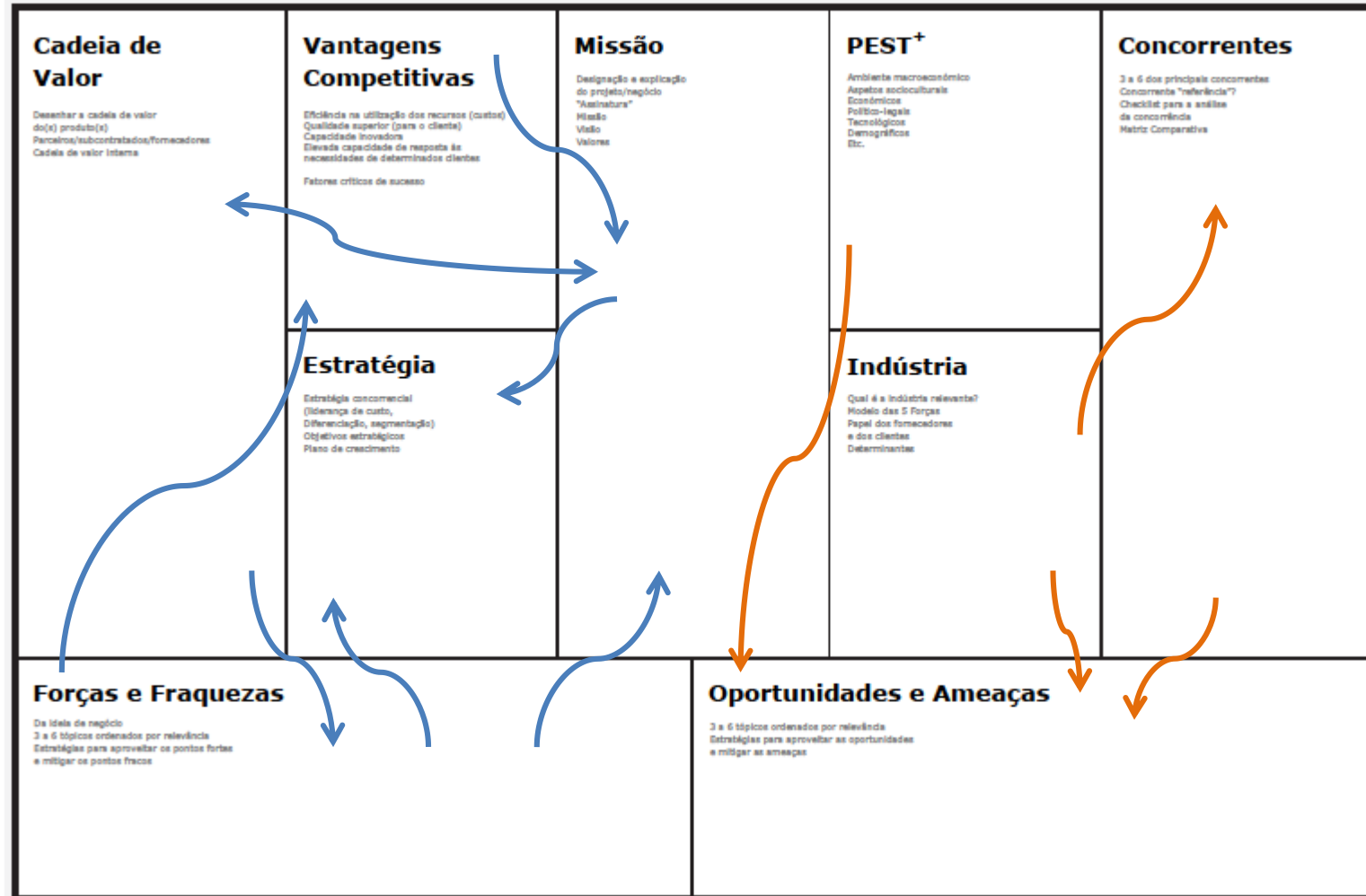
Na concepção de um novo negócio

Designação do projeto:

Desenvolvido por:

Data:

Iteração n.º



# ANÁLISE ESTRATÉGICA

Paulo Afonso

.....  
Professor Auxiliar

Departamento de Produção e Sistemas

Escola de Engenharia

Universidade do Minho

Campus de Azurém

4800 - 058 Guimarães

Telefone: 253 510 761

Email: [psafonso@dps.uminho.pt](mailto:psafonso@dps.uminho.pt)