

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

O meio envolvente transaccional é constituído pelos elementos que interagem directamente com a indústria.

- **Cientes:** consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pelo sector; em conjunto, constituem o mercado ou a procura.
- **Concorrentes:** competidores actuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto, constituem a indústria ou a oferta.
- **Fornecedores:** agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria.
- **Comunidade:** organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e o sector.

Cientes

É fundamental identificar com rigor a natureza e o comportamento dinâmico dos vários segmentos do mercado. Para garantir uma cobertura total das opções de segmentação, é conveniente recorrer a sete critérios genéricos.

Crítérios Genéricos	Exemplos
Quem: natureza dos compradores	Particulares (sexo, idade, altura e peso, raça e etnia, composição da família, estilos de vida, atitudes, nível de rendimento, categoria sócio-profissional, nível educacional e religião, entre outros), empresas (sector de actividade, dimensão, capacidade de gestão, nível tecnológico e situação económico-financeira, entre outros), organismos públicos, instituições de ensino, etc.
O Quê? ♦ produtos/serviços comprados	Tamanho, preço, características físicas do produto, desempenho, <i>design</i> , tecnologia, materiais, serviço pós-venda, etc.
Para Quem? ♦ natureza dos utilizadores	Própria pessoa, amigos, familiares, colegas, público em geral, etc.
Quando? ♦ ocasião da compra	Frequência da compra, sazonalidade, ocasiões especiais (Natal, Dia da Mãe e Fim do Ano, entre outros), ciclicidade, etc.
Onde? ♦ local de compra	Grossista, retalhista, casa, empresa, estabelecimento de ensino, área geográfica, etc.
Porquê? ♦ razão da compra	Necessidade física, benefício psicológico, tipo de uso, compra para oferta, etc.
Como? ♦ modo de compra	Forma de pagamento, modalidade de encomenda (contacto pessoal, por telefone e por correio, entre outros), tipo de informação requerida, processo de tomada de decisão, etc.

Fornecedores

Na análise dos fornecedores é importante manter uma perspectiva alargada dos inputs requeridos pelas empresas, por forma a identificar com rigor as tendências nos diversos mercados a montante do sector.

Devem ser analisados convenientemente os seguintes tópicos:

- ◆ Evolução das principais fontes de recursos físicos para a produção (quantidade e dimensão)
- ◆ Dinâmica dos mercados de trabalho
- ◆ Recursos financeiros
- ◆ Informação
- ◆ Tecnologia
- ◆ Outros serviços relevantes

Concorrentes

Objectivos distintos:

- ◆ Curto prazo – permitir a comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho económico (vendas, custos, RL...)
- ◆ Médio prazo – aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes

A recolha de informação sobre a concorrência deve incidir sobre:

- ◆ Capacidades (áreas de maiores competências e debilidades)
- ◆ Objectivos (rentabilidade, QM, crescimento)
- ◆ Estratégia (como competem? Que iniciativas tomam?)
- ◆ Pressupostos (que expectativas? Como se vêem a si próprios?)

Comunidade

A actividade de qualquer empresa não pode ser analisada fora do contexto da comunidade em que se insere. Por isso, é também relevante identificar as tendências gerais da localidade e país onde as operações ou vendas são levadas a cabo, por forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização.

A análise da comunidade deve ainda incidir sobre a actuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional ou internacional, como o governo, as associações sindicais e patronais, as organizações ambientalistas e de defesa do consumidor ou as associações industriais, na medida em que possam influenciar, directa ou indirectamente, a evolução dos mercados e das indústrias em que a empresa actua.

ATTRACTIVIDADE

$$\text{VAS} = \text{VENDAS} \times (1 + \text{TX CRESCIMENTO})^t \times \text{RENTABILIDADE VENDAS}$$

MODELO DAS CINCO FORÇAS

POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS

Possibilidade de novas empresas passarem a competir no sector

Barreiras à entrada

- a) Economias de escala: elevados volumes de operações ou o aproveitamento de sinergias funcionais resultam em menores custos unitários para as empresas instaladas, desincentivando novos concorrentes a entrar no negócio.
- b) Diferenciação do produto: características únicas do produto, qualidade distinta ou uma marca forte permitem aos concorrentes estabelecidos beneficiar da lealdade dos consumidores, face à entrada de novas empresas.
- c) Requisitos de capital: a necessidade de efectuar elevados investimentos iniciais de retorno incerto para entrar num negócio tem um efeito dissuasor nos novos concorrentes potenciais.
- d) Custos de mudança: quando os clientes têm de incorrer em custos adicionais para mudar de um fornecedor para o outro, novos concorrentes têm maior dificuldade em conquistar quota de mercado.
- e) Acesso a canais de distribuição: a cobertura extensiva dos canais de distribuição por parte dos competidores instalados cria dificuldades de penetração aos produtos dos novos concorrentes.
- f) Diferenciação de custos extra-escala: os competidores estabelecidos podem beneficiar de vantagens de custos não relacionadas com as economias de escala, como o domínio exclusivo de tecnologias avançadas, o acesso preferencial a matérias-primas escassas, o controlo de localizações vantajosas, subsídios governamentais e economias de experiência resultantes da sua antiguidade no negócio.
- g) Política governamental: medidas de restrição à livre iniciativa privada dificultam ou impedem, a entrada de novos concorrentes nos sectores designados.

PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Os produtos substitutos impõem limites máximos aos preços cobrados e limites mínimos à remuneração oferecida.

PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

- a) A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da indústria cliente.
- b) A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos.
- c) A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores.
- d) Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança.
- e) Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes.
- f) Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

- a) A indústria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora.
- b) Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente.
- c) Os produtos adquiridos são indiferenciados e não existem custos de mudança.
- d) A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa.
- e) Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante.
- f) Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente.
- g) A indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedora.

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES ACTUAIS

- a) Existe um número elevado de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes.
- b) O crescimento do mercado é reduzido.
- c) Os custos fixos ou de armazenagem são elevados.
- d) Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança.
- e) A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos.
- f) O comportamento dos concorrentes é bastante variado.
- g) O sucesso na indústria é muito importante.
- h) As barreiras à saída são elevadas.