

nota de aula
class note



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

Análise externa e da indústria

ADELICIO MACHADO

ADELCIO@REDELNET.COM.BR

CINCINATO LUI CORDEIRO

CINCINATO@HOTMAIL.COM

GISELE MAZON

GISELE.MAZON@UNISUL.BR

ROBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

ROBERTO.MEDEIROS.JUNIOR@HOTMAIL.COM

PROF.: FERNANDO SERRA

FERNANDO.SERRA@UNISUL.BR



Nota de Aula

Análise Externa e da Indústria

Adelcio Machado, adelcio@redelnet.com.br

Cincinato Lui Cordeiro, Cincinato@hotmail.com

Gisele Mazon, gisele.mazon@unisul.br

Roberto de Medeiros Junior, roberto.medeiros.junior@hotmail.com

Fernando Serra, fernando.serra@unisul.br

Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Curso de Mestrado em Administração, Planejamento Estratégico

1. Introdução

Seguindo a metodologia sugerida para o planejamento estratégico em aula (figura 01), após a definição da visão – e por conseguintes, da missão, valores e negócio da empresa – deve-se realizar a análise externa e da indústria.

Para reunir as oportunidades e ameaças do ambiente externo e da indústria propõe-se utilizar a matriz SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Para análise do ambiente externo será utilizada a ferramenta PEST, que consiste em um método qualitativo, suportado pelo máximo de informação e experiência nos aspectos Políticos-Legais, Econômicos, Sócio-Culturais e Tecnológicos. E para análise da indústria, serão adotadas as 5 forças da indústria de Porter (concorrentes - novos entrantes - fornecedores – clientes - substitutos).

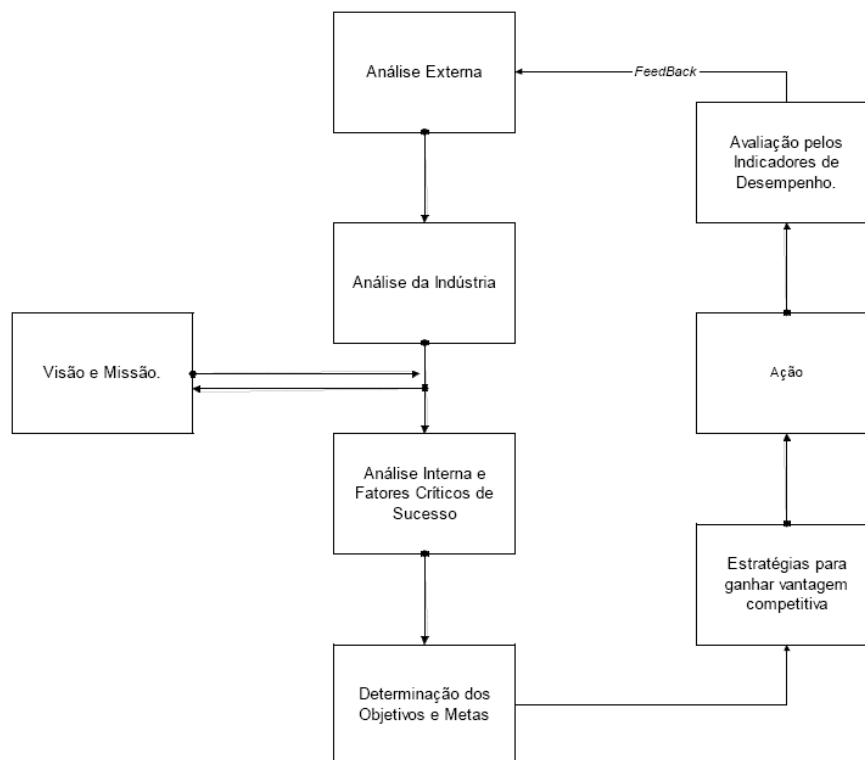


Figura 01 – Metodologia sugerida para o Planejamento Estratégico

2. Análise Externa

Conforme mencionado anteriormente, será utilizado o PEST para a análise externa, seguindo o macro-fluxo da figura 02: aplicar o PEST e preencher a Matriz SWOT.

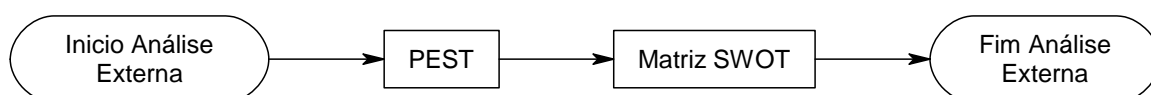


Figura 02 – Macro-fluxo proposto

A aplicação da ferramenta PEST consiste em três etapas conforme figura 03.

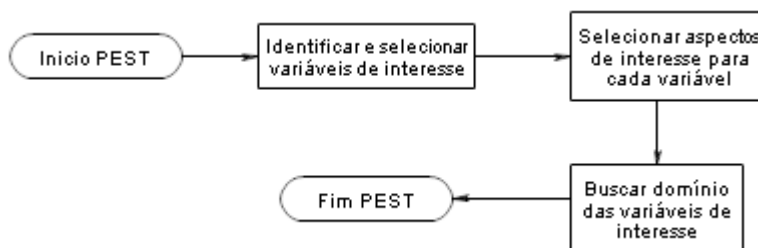


Figura 03 – PEST

As atividades relacionadas ao PEST são:

1. *Identificar e selecionar variáveis de interesse* - com base nas variáveis dos quadros 1, 2, 3 e 4, definir as variáveis de interesse dos aspectos político-legais, econômicos, sócio-culturais e tecnológicos. Por exemplo, se a política cambial for importante para o negócio da empresa, então o cambio é uma variável de interesse;
2. *Selecionar aspectos de interesse para cada variável* - para cada variável identificar período e quantidade de períodos necessários para análise, bem como qual unidade da variável. Utilizando o exemplo anterior (cambio), deve-se definir como moeda de interesse o Dólar, período mensal, considerando os últimos 24 meses;
3. *Buscar domínio das variáveis de interesse* - buscar os valores das variáveis, por meio de sites e revistas especializadas, pesquisas de mercados e outras. Ainda com base no exemplo anterior, a relação Dólar e Real nos últimos 24 meses, por meio de sites especializados como o do Banco Central do Brasil (<http://www.bcb.gov.br>).

advantage

Fatores Econômicos	
<i>Taxa de juro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência no custo de funcionamento da empresa • influência no custo de compra dos equipamentos, materiais e bens • influência no preço de venda dos produtos • influência nas vendas
<i>Fontes de financiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis • adequação das fontes de financiamento • poder das fontes de financiamento
<i>Política cambial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência no custo de compra dos equipamentos, materiais, bens e serviços • influência no preço de venda • influência no custo de financiamento
<i>Inflação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência no preço da venda dos produtos • impacto no volume das vendas
<i>Sistemas de tributação da actividade da empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência das formas de tributação dos lucros e rendimentos • influência das formas de tributação dos produtos • influência das formas de tributação de equipamentos, materiais, bens e serviços • política aduaneira na importação de produtos intermediários para a produção • política aduaneira na importação de bens finais • política aduaneira na exportação
<i>Sistemas de tributação do rendimento dos clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • impacto da legislação fiscal, imposto sobre a renda, lei de mecenato etc.
<i>Política de rendimentos e aspectos sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência nos custos de pessoal da empresa • influência do clima social na actividade empresarial
<i>Incentivos à actividade empresarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • impacto dos incentivos disponíveis ao investimento • impacto dos incentivos disponíveis para a internacionalização • impacto dos incentivos ao consumo
<i>Política de emprego e formação profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • características da regulamentação trabalhista • influência do movimento sindical • política de formação e ensino (p. ex. falta de pessoal qualificado) • qualificação dos recursos disponíveis • impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão-de-obra • impacto da taxa de desemprego nas vendas
<i>Ambiente económico genérico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência do investimento privado • influência do investimento público • clima de confiança dos empresários • clima de confiança dos clientes • previsão do produto interno bruto total • previsão do produto interno bruto do sector

Quadro 01 – Fatores Econômicos

Fatores Político-Legais	
<i>Política internacional do governo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno • influência dos acordos internacionais no desenvolvimento do mercado externo • influência dos acordos internacionais na obtenção de matérias-primas e de outros bens e serviços • influências das restrições ou do impedimento às transacções internacionais por factores de natureza política
<i>Regulamentação comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • restrições ou impedimentos à exploração do negócio • política de regulamentação das relações concorrenciais • responsabilidade civil • regulamentação das condições de acesso à distribuição • regulamentação do preço de venda do produto • regulamentação dos meios de comunicação e das suas formas
<i>Regulamentação técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • regulamentação dos locais de produção • regulamentação e normas técnicas de concepção de produtos • regulamentação e normas técnicas de segurança • regulamentação e normas técnicas de materiais • regulamentação e normas técnicas de energia • regulamentação e normas técnicas de comercialização • regulamentação e normas técnicas de qualidade • requisitos de protecção do ambiente

Quadro 02 – Fatores Políticos-Legais

Fatores sócio-culturais	
<i>Fenómenos de opinião/moda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • movimentos de defesa do consumidor • grupos de pressão • fenómenos de moda • convicções e normas de natureza religiosa • convicções e normas de natureza política • convicções e normas de outra natureza • influência dos meios de comunicação • influência dos líderes de opinião
<i>Factores demográficos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • taxa de crescimento da população • distribuição da população por regiões • distribuição da população por sexo • estrutura etária da população • taxa de natalidade • taxa de mortalidade • fluxos migratórios
<i>Factores sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • repartição das famílias por classes sociais • repartição da riqueza por regiões • composição das famílias • evolução dos casamentos • evolução dos divórcios • ciclo de vida das famílias
<i>Factores culturais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • repartição da população por níveis de habilitações • exposição aos meios de comunicação

<i>Hábitos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • propensão à mudança • motivações genéricas de compra • atitudes genéricas do consumidor face ao produto • grau de adesão do consumidor ao produto
<i>Hábitos de compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • locais de compra • quantidades de compra • frequência de compra

Quadro 03 – Fatores Sócio-Culturais

Fatores tecnológicos	
<i>Influência da tecnologia na produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • surgimento de novos materiais • surgimento de novas fontes energéticas • surgimento de novas técnicas produtivas directas • surgimento de novas técnicas de gestão da produção • surgimento de novos equipamentos
<i>Influência da tecnologia no mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • alteração das necessidades dos clientes • desenvolvimento do produto actual
<i>Influência na tecnologia na comercialização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • influência no desempenho da embalagem • influência nos processos de armazenagem • influência nos meios de transportes e nos custos desses • influência no grau de satisfação dos clientes

Quadro 04 – Fatores Tecnológicos

Após preencher todas as informações em relação as variáveis de interesse, deve-se preencher a tabela SWOT, para tanto será utilizado o quadro 5.

Descrição da Variável	Ameaça / Oportunidade	Relevância	Impacto	Relevância x Impacto

Quadro 05 – Classificação de Ameaça ou Oportunidade

O quadro 5 é uma proposta para classificar a variável encontrada como uma ameaça ou oportunidade e se a mesma deve ser considerada na análise do planejamento. Sendo que suas colunas devem ser preenchidas da seguinte forma:

1. Descrição da Variável, com base nas informações encontradas para cada variável, será realizada uma descrição dos resultados obtidos. Utilizando o exemplo do cambio: “A taxa de câmbio do dólar em relação ao real vem diminuindo abruptamente nos últimos 24 meses”;
2. Ameaça/Oportunidade, nesta coluna classifica-se a conclusão como uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa. No exemplo, considerando

que o mercado alvo da empresa são países que utilizam o dólar como moeda corrente, a conclusão é uma ameaça;

3. Relevância, caso a conclusão seja relevante para a análise atribuí-se o valor um (1), caso não, atribuí-se o valor zero (0). No nosso exemplo, a conclusão é relevante, assumindo o valor 1;
4. Impacto, atribui-se um valor entre um (1) e cinco (5), sendo um (1) o menos impactante e cinco (5) o mais impactante. Para o exemplo, assumi-se o valor quatro (4), pois a conclusão possui impacto significativo no negócio da empresa;
5. Relevância x Impacto, esta coluna será preenchida com o produto das colunas 3 e 4 e será utilizada para definir quais conclusões serão utilizadas na análise SWOT. Sugere-se que todas conclusões iguais ou superior a três (3) sejam consideradas na análise. A conclusão do exemplo será utilizada, visto que seu valor é quatro (4).

Após aplicar o quadro 5, a parte externa da Matriz SWOT está parcialmente preenchida, para completar deve-se fazer a análise da indústria (próxima seção).

3. Análise da Indústria

A figura 04 apresenta os 6 macro-processos para realizar a análise das 5 forças da Indústria. Dependendo do tamanho da indústria, a “Análise de ameaça de novos entrantes” e “Análise de produtos ou serviços substitutos” podem ser omitidas.

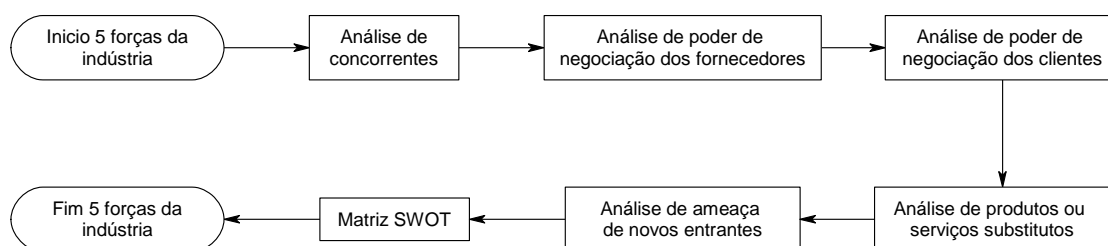


Figura 04 – 5 Forças da indústria

3.1. Análise de concorrentes

As etapas do macro-processo “Análise de concorrentes” são apresentados na figura 05.

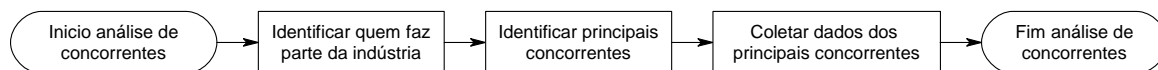


Figura 05 – Análise de concorrentes

As atividades relacionadas à “Análise da indústria” são:

1. Identificar quem faz parte da indústria – Identificar por meio de revistas e sites especializadas quais são os concorrentes que formam a indústria. Separar em grupos de atuação. Caso a empresa já esteja constituída, esta etapa é precedida de uma entrevista - aos colaboradores - para identificar quem faz parte da indústria;
2. Identificar principais concorrentes – Analisar grupos e maiores concorrentes para definir os principais;
3. Coletar dados dos principais concorrentes - Após análise de sites, estruturar e concatenar principais informações.

Sendo as principais informações:

- Dados demográficos e estruturais dos concorrentes;
- De que forma o negócio está competindo no momento?;
- O concorrente está satisfeito com a sua posição atual?
- Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?
- Onde o concorrente é forte?
- Onde o concorrente é vulnerável?
- O que provocará a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?
- Quais são as metas financeiras declaradas e não declaradas dos concorrentes?
- Qual é a atitude do concorrente em relação ao risco?
- Quais são os valores e crenças do concorrente?
- Que sistema de controle e incentivo são usados pelo concorrente?
- Que sistema de contabilidade e gerência possui o concorrente?
- Qual a preocupação do concorrente em relação ao meio ambiente e sociedade?
- Quais são os produtos do concorrente (portfólio)?

3.2. Análise de poder de negociação dos fornecedores

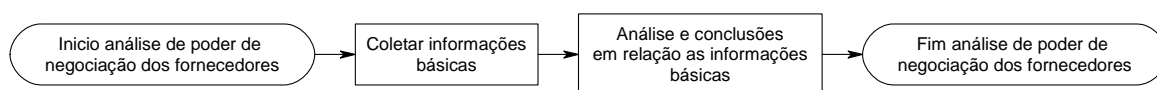


Figura 06 – Análise de poder de negociação dos fornecedores

A figura 06 apresenta os 2 processos compreendidos na “análise do poder de negociação dos fornecedores”:

1. Coletar informações básicas consiste em agrupar as informações:
 - a. Índice de crescimento da indústria do fornecedor;
 - b. Índice de crescimento de seu principal segmento de mercado;
 - c. Mudança em parcela de mercado na indústria e nos segmentos mais importantes;
 - d. A quantidade comprada do fornecedor é apenas uma pequena parcela em relação ao total de vendas do fornecedor?
 - e. Há diversos fornecedores alternativos?
 - f. Eles enfrentam altos custos de venda, transação ou negociação?
 - g. Eles possuem diversos clientes alternativos?
 - h. O custo do produto do fornecedor representa uma pequena parcela do valor total do produto?
 - i. A penalidade pela falha é alta em relação ao custo?
 - j. A qualidade do produto do fornecedor é um diferencia no mercado?
 - k. O fornecedor trabalha com produtos feitos por encomenda?
 - l. O fornecedor possui grande rentabilidade e/ou pode repassar prontamente os custos dos insumos?
2. Análise e conclusões em relação às informações básicas, consistem em realizar as respostas às informações básicas visando identificar as informações relevantes. Este processo deve ser realizado por uma equipe que tenha alta experiência no mercado/indústria.

3.3. Análise de poder de negociação dos clientes

A “análise de poder de negociação dos clientes” segue o mesmo processo descrito na “análise de poder de negociação dos fornecedores”, porém o aspecto da análise é inverso.

3.4. Análise de produtos ou serviços substitutos

Esta análise deve ser realizada perante as respostas das questões:

1. Quais são os possíveis substitutos para seu produto?
2. Esta havendo um movimento do mercado que favoreça a expansão dos produtos substitutos?
3. Há produtos substitutos que ainda não estão no seu mercado atual? Qual a possibilidade de eles entrarem?
4. Qual o trade-off de preço-desempenho do produto substituto? Ele tende a melhorar?
5. O produto substituto é produzido por empresa que possui lucratividade alta?

3.5. Análise de ameaça de novos entrantes

Esta análise deve ser realizada perante as respostas das questões:

1. Economia de escala: Existe algum custo operacional que inviabilize novos empreendimentos?
2. Diferenciação do produto: Há diferenciação no serviço prestado que inviabilize novos empreendimentos?
3. Necessidade de capital: Precisa-se de capital inicial muito alto para iniciar um hotel? Estes recursos são estão disponíveis em órgãos de fomento?
4. Custos: Os custos de mudança são elevados?
5. Políticas governamentais: Existe uma política governamental que impeça ou facilite a entrada de um novo entrante?

3.6. Matriz SWOT

As conclusões obtidas nas 5 análises devem ser submetidas ao Quadro 05 e seguir os passos definidos anteriormente:

1. Descrever a conclusão;
2. Definir se a conclusão configura uma ameaça ou uma oportunidade;
3. Definir a relevância;

4. Definir o grau de impacto;
5. Utilizando a relevância e o grau de impacto, definir se ela será inserida na matriz SWOT.

Utilizando a metodologia do Quadro 05 para as conclusões do PEST e das 5 forças da indústria obtém-se o preenchimento da parte externa da Matriz SWOT. Para realizar a análise SWOT será necessário preencher a parte interna da própria Matriz.

4. Exemplo Intercity

Para um exercício prático foi selecionado o Hotel InterCity Florianópolis, a seguir demonstrar-se-á as principais informações acerca da empresa.

A Rede InterCity de Hotéis iniciou as suas atividades no ano de 1999 a partir da visão de três empreendedores, que decidiram investir na área de hotelaria por perceberem uma necessidade de mercado e tendência de crescimento neste segmento. Naquela oportunidade foi identificada a idéia de desenvolver um hotel voltado para o público executivo em viagem, com um conceito de ser um hotel inteligente, que agregaria conforto, funcionalidade e serviços, gerando valor efetivo para os seus hóspedes.

LINHA DO TEMPO DA EMPRESA

1999	InterCity Premium Gravataí – RS
2000	InterCity Express Porto Alegre – RS
2002	InterCity Premium Caxias do Sul – RS InterCity Premium Florianópolis – SC
2003	InterCity Premium Porto Alegre - RS Sport Hotel Bavária – Gramado-RS (<i>Membership</i>)
2004	InterCity Premium Cuiabá – MT Piazza Navona Flat – Porto Alegre-RS (<i>Membership</i>)
2006	InterCity Express Junidaí – SP InterCity Premium Ibirapuera – SP
2007	InterCity Premium Berrini – SP The Universe Flat – SP-SP (<i>Membership</i>)
2008	InterCity Premium Natal - RN

Fonte: A empresa.

4.1 Visão, Missão e Valores

Os aspectos que tem importância diretiva e que mais orienta para que haja o pleno exercício de uma organização é o estabelecimento de Visão, Missão e Valores que devem ser construídos com a participação de todos os níveis da empresa e não ser meramente um slogan. Seu objetivo é o de refletir realmente a forma de ver da organização.

4.1.1 – Visão

A Visão é a descrição do futuro desejado para a organização, refletindo o alvo a ser procurado:

- Pelos esforços individuais;
- Pelos esforços das equipes;
- Pela alocação dos recursos.

O enunciado da visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se "algo", e a inspiração porque esse "algo" deve merecer e valer a pena ser concretizado. Precisa ser prática, realista e visível. Deve, também, facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- **No que a empresa quer se tornar?**
- **Qual a direção é apontada?**
- **Onde nós estaremos?**
- **O que a empresa será?**

Visão da empresa InterCity:

“Ser reconhecida nacionalmente como uma administradora hoteleira inovadora e ágil, sob conceitos inteligentes de gestão e serviços”.

4.1.2 – Missão

A Missão deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes:

- **Por que a empresa existe?**
- **O que a empresa faz?**
- **Para quem?**

A missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é feito.

Missão da empresa InterCity:

“Fazer parte dos seus sonhos”.

4.1.3 – Valores

Os valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão e dos próprios Valores;
- Definem e facilitam a articulação da Missão, Visão e Valores;
- Facilitam no comprometimento entre os empregados, mercado, comunidade e sociedade.

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis, e os mais perenes de uma empresa. O conjunto de valores deve definir a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- **Como os empregados devem se portar, individualmente?**
- **Como os empregados se relacionam entre si?**

- **Como os empregados se relacionam com os clientes?**
- **Como a empresa trata seus clientes?**
- **Como a empresa faz negócios?**
- **Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa?**

Valores da empresa InterCity:

“Transparência - Gestão para Resultados - Inovação”.

4.1.4 Posicionamento de mercado

A Rede InterCity de hotéis desponta no mercado hoteleiro como uma das redes do Brasil que mais cresce, reconhecida por seus conceitos sólidos e modernos de administração hoteleira, aliados a conceitos inteligentes e inovadores de hotelaria. Seus principais diferenciais competitivos são:

Para Investidores:

- Relacionamento transparente
- Portal do Investidor
- Relatórios Consistentes
- Geração de Resultados
- Gestão Inteligente e Centralizada

Para Hóspedes:

- Serviços Inteligentes Free: Café da Manhã – Banda Larga nos Aptos – Wireless no lobby – Business Center
- Hotéis bem localizados e modernos
- Room Service 24 Horas
- Check-out inteligente
- Isenção da Taxa de Serviço

Neste estudo foi escolhido para análise a unidade de negócio da cidade de Florianópolis que está presente no centro da cidade. Foi possível observar nos dados abaixo uma descrição deste mercado, de acordo com as informações obtidas junto a Secretaria de Estado do Turismo.

LOCALIZAÇÃO	QTDE HOTÉIS	QTDE DE APTOS	%
-------------	-------------	---------------	---

CENTRO	25	2585	30,05
CONTINENTE	14	620	7,20
PRAIA	136	5395	62,75
TOTAL	175	8600	100

Fonte: Secretaria de Estado de Turismo de Santa Catarina.

4.1.5 Market Share e Fair Share

São expressões americanas de uso corrente nas organizações, que podem ser traduzidas como participação de mercado (*Market Share*) e parcela ideal de mercado (*Fair Share*).

Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa. Divide-se o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas no segmento em que a empresa atua. O valor pode ser obtido ainda da divisão do valor total em vendas da empresa pelo valor total em vendas do segmento.

Estratificando a análise, foi identificado que no raio de 10 km dentro do centro da cidade há 17 hotéis e destes identificou-se 6 como potenciais concorrentes diretos de acordo com o tipo de instalações oferecidas.

No quadro abaixo listou-se quais hotéis resultam desta análise, o número de apartamentos individualmente e sua correlação com o total do grupo. O resultado irá demonstrar a parcela justa (*fair share*), deste grupo de análise.

Hotéis	Apartamentos		Fatia Ideal (Fair Share)
	Disp. Diária	Disp. Mensal	
INTERCITY	121	3.630	13,36%
BAÍA NORTE	108	3.240	11,87%
BLUE TREE	95	2.850	10,49%
DEVILLE	72	2.160	7,91%
MAJESTIC	259	7.770	28,45%
MERCURE	81	2.430	8,96%
MERCURE ITACORUBI	171	5.130	18,96%
Total concorrentes	786	23.580	86,64%
Total geral	907	27.210	100,00%

Fonte: O Autor.

Ameaça de novos entrantes:

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão, freqüentemente, alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem posicionados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Barreiras a Entrada	Estudo de Caso – Hotel InterCity
<p>Economia de escala:</p> <p>Existe algum custo operacional que inviabilize novos empreendimentos?</p>	<p>Não, os custos fixos não são proibitivos para os concorrentes e a escala de produção existente é limitada.</p>
<p>Diferenciação do produto:</p> <p>Há diferenciação no serviço prestado que inviabilize novos empreendimentos?</p>	<p>Não, o mercado é muito similar e os diferenciais oferecidos são muito pequenos para considerá-los uma barreira a novos entrantes.</p>
<p>Necessidade de capital:</p> <p>Precisa-se de capital inicial muito alto para iniciar um hotel? Estes recursos são estão disponíveis em órgãos de fomento?</p>	<p>Os custos iniciais são altos e com retorno do investimento em média entre 8 a 12 anos, podem ser obtidos parte de recursos em órgãos governamentais que fomentam o segmento.</p>
<p>Custos:</p> <p>Os custos de mudança são elevados?</p>	<p>Não, os preços são similares e não é um impeditivo para que os clientes migrem para outro concorrente.</p>
<p>Políticas governamentais:</p> <p>Existe uma política governamental que impeça ou facilite a entrada de um novo concorrente?</p>	<p>Não, é um segmento que não sofre com sanções e/ou benefícios de políticas governamentais até o momento.</p>

Fonte: O Autor.

Poder de barganha dos fornecedores:

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um

setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. O poder de barganha dos fornecedores será maior quando:

- Os fornecedores são mais concentrados do que o setor considerado;
- Há inexistência de bons substitutos para seus produtos;
- O produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;
- O produto do fornecedor é diferenciado.

Poder de Barganha - Fornecedores	Estudo de Caso – Hotel InterCity
É dominado por poucas empresas? Existem poucos fornecedores para os produtos e serviços que o hotel necessita?	Não, a rede de fornecedores é ampla com vários concorrentes atuando em seus segmentos.
O produto do fornecedor é diferenciado ou exclusivo? Existe algum fornecedor que preste algum serviço exclusivo que a empresa não possa contratar de outro?	Não, todos são produtos fáceis de encontrar no mercado.
Os custos de mudança de fornecedor são elevados? O setor hoteleiro tem dificuldade para mudar de fornecedor?	Não.

Fonte: O Autor.

Poder de barganha dos clientes

Os compradores/clientes buscam sempre obter das empresas do setor os melhores preços ou ainda os preços menores possíveis dos produtos que utilizam; desta forma, maiores serviços que acompanham o produto jogam um concorrente contra outro. Assim, o poder dos compradores é maior quando:

- O grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- Os produtos comprados representam uma parcela importante dos custos;
- Os produtos comprados da indústria não são diferenciados.

Poder de Barganha - Clientes	Estudo de Caso – Hotel InterCity
Compra em grande volume: Existe algum comprador que adquire os serviços hoteleiros em grande volume e que este fator permita a estas empresas preços diferenciados?	Sim, existem clientes que representam grande parcela das vendas dentro do mercado. Ex. Companhias Aéreas, Agências de Viagens e outros..

<p>Se os produtos forem padronizados: Os serviços oferecidos pelo hotel são padronizados ou há diferença se comparado aos outros hotéis da região?</p>	<p>Sim, pode-se dizer que são padronizados dentro da categoria e segmento que atuam (4 estrelas, hotel para executivos médios).</p>
<p>Os custos de mudança de fornecedor são elevados? O comprador tem dificuldade para mudar de fornecedor?</p>	<p>Não, já que existem na mesma praça de atuação, concorrentes no mesmo segmento e categoria. Como a atividade tem certa padronização, isto facilita a mudança.</p>

Fonte: O Autor.

Ameaças de produtos substitutos

As empresas de uma mesma indústria sofrem a concorrência de empresas que fabricam produtos substitutos, o que faz com que elas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de pressão sofrido. O nível da ameaça é alto quando:

- A evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;

Os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

Produtos Substitutos	Estudo de Caso – Hotel InterCity
<p>Locações Residenciais na temporada</p>	<p>Este tipo de prática sempre impacta negativamente nos hotéis, já que é economicamente mais viável para o comprador.</p>

Fonte: O Autor.

Rivalidade entre os concorrentes

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, etc. Os principais fatores que elevam a rivalidade entre os concorrentes são:

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;

- O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolva membros com idéias de expansão;
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços;
- As barreiras de saída são elevadas.

Rivalidade entre Concorrentes	Estudo de Caso – Hotel InterCity
Concorrentes numerosos: Existem concorrentes numerosos ou aproximadamente iguais?	Sim, existem outros concorrentes que são competidores pelos mesmos clientes e com estruturas muito similares.
Crescimento Lento do Setor: O desenvolvimento da indústria é dinâmico ou estático?	É praticamente estático, pois a implantação de um novo concorrente leva em média de 2 a 3 anos.
Custos Fixos: Eles são elevados? O produto é perecível?	Os custos fixos representam cerca de 80% do custo e o produto é altamente perecível, logo a guerra de preços é muito alta.
Barreiras de Saída: É fácil sair do mercado?	Não, os custos são elevadíssimos e a concepção de construção não permite a utilização do prédio para outra atividade sem altos custos de transformação.

Fonte: O Autor.

5. Referência

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*.

Editora Campus, 1986.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan.

Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.