

Amândio Gomes Ramos

Atratividade setorial. Uma aplicação ao comércio a
Retalho de Material Ótico.

Tese de Mestrado

Mestrado em Finanças Empresariais

Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Antunes
Dr. Samuel Ferreira de Barros



Maio/2012

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama -autor do livro de Dias com o tema “O Sucesso”

Resumo

Com a presente investigação pretende-se dar um contributo no desenvolvimento do setor do comércio a retalho de material ótico, através da aplicação prática da metodologia de análise da atratividade, sobretudo numa época em que a crise financeira faz sentir os seus efeitos e o poder de compra é ténue, a par de uma basta oferta nacional e de um aumento do número de empresas a operar no mercado. O objetivo deste trabalho é analisar o referido setor em Portugal, dando-o a conhecer em mais profundidade aos seus principais intervenientes e ser útil para a avaliação de investimentos futuros nas diferentes oportunidades que possam surgir, podendo assim com esta análise, avaliar quais são os fatores que influenciam a atratividade no setor da ótica em Portugal, numa tomada de decisão.

A atratividade terá por base a análise de uma abordagem teórica proposta pelo modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, onde será possível analisar os impactos que cada força implica dentro do negócio, destacando qual destas forças tem maior influência na forma da atratividade do negócio.

Irá também ser feita a avaliação da atratividade do setor, através da utilização prática de ferramentas como o VAS, e a matriz GE/Mckinsey.

Este setor será analisado, nas várias perspetivas que caracterizam o meio envolvente, com particular incidência na recolha de informação de natureza económica e financeira, das empresas a operar no setor.

Palavras-chave: atratividade, cinco forças de Michael Porter, análise competitiva, estratégia.

Abstract

This present investigation intends to make a contribution through the practical application of the attractiveness methodology, especially at a time when the financial crisis has a big effect in the purchasing power, making it reduced and tenuous, together with a high national supply and a high number of companies operating in the market. The main objective of this article is to provide an accurate analysis of the Optical setor in Portugal, examining it in more depth to their stakeholders and be useful for evaluating future investments and numerous opportunities that may appear. With this analysis we pretend to evaluate the assets and factors influence attractiveness in the Portugal Optic filed within a decision making.

The attractiveness will be based on the approach of Michael Porter's competitive five forces analysis, it's possible to describe the impacts of each force in the business, highlighting which of these parameters has a greater influence on the shape and attractiveness of the business.

We will evaluate the setor attractiveness, through the practical use of tools such as VAS, the model of Five Forces of Porter and the matrix GE/Mckinsey.

This setor will be analyzed by various perspectives that characterize whit particular emphasis on collecting economic and financial information of the companies that operate in the market.

Keywords: Attractiveness, five forces of Michael Porter, competitive analyses, strategy.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO	9
2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	13
3. REVISÃO DE LITERATURA	14
3.1 Modelo das cinco forças de Michael E. Porter	17
3.2 Matriz GE/Mckinsey	24
3.4 Tomada de decisões e implementação da estratégia	26
3.5 Matriz de Análise Político - Legal, Económica, Sócio - cultural, Tecnológica (PEST)	27
3.5.1 Política-legal	30
3.5.2 Economia	30
3.5.3 Sociedade	34
3.5.4 Tecnologia	35
3.5.5 Conclusão da análise PEST	35
4. METODOLOGIA	37
5. APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DE RESULTADOS	39
5.1 Apresentação	39
5.1.1 Estudo de mercado ao setor ótico	39
5.1.2 Análise ao modelo VAS	45
5.1.3 Tratamento estatístico dos inquéritos	47
5.1.4 A intensidade das forças	61
5.1.5 Indicadores financeiros	63
5.2 Discussão dos resultados	66
5.2.1 Aspetos Positivos	67
5.2.2 Aspetos Negativos	67
5.2.3 Aspetos Interessantes	67
5.2.4 Desafios	68
6 CONCLUSÕES	69

BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	76
ANEXO A	77
A.1-Elementos contabilísticos do Setor	77
A.1.1 Demonstração de Resultados do Setor	77
A.1.2 Balanço do Setor	78
A.1.3 Rácios do Setor	79
ANEXO B	80
B.1 Questionário	80
ANEXO C	83
C.1 Tratamento de dados no SPSS (outputs)	83
FIGURAS	
Figura 1: Modelo das Cinco Forças	19
Figura 2: Matriz Mckinsey – Atratividade do setor X Posicionamento	26
Figura 3 : Matriz PEST	28
GRÁFICOS	
Gráfico 1: Quota de Mercado2008/2009	41

QUADROS

Quadro 1: Matriz PEST - 2010/2014	29
Quadro 2: Projeções do Banco de Portugal	31
Quadro 3: Hipóteses do Exercício de Projeção	32
Quadro 4: Dados do Setor 2008/2009	40
Quadro 5: Forças competitivas relevantes para 2008/2009.	42
Quadro 6: Fatores Chave de Sucesso, 2008/2009.	43
Quadro 7: Rácios Setor – CAE 47782	45
Quadro 8: Rácios Financeiros	46
Quadro 9: Caracterização do Setor (Fatores Externos)	48
Quadro 10: Caracterização do Setor (Fatores Externos)	48
Quadro 11: Atratividade do Setor/Posição competitiva	48
Quadro 12: KMO and Bartlett´s Test – “FCS Operacionais”	49
Quadro 13: Total da variância explicada – “FCS Operacionais”	50
Quadro 14: Rotated Component Matrix ^a - “FCS Operacionais”	51
Quadro 15: KMO and Bartlett's Test -“FCS Marketing Mix”	52
Quadro 16: Total da variância explicada- “FCS Marketing Mix”	52
Quadro 17: Reliability Statistics- “FCS Marketing Mix”	53
Quadro 18: Rotated Component Matrix - “FCS Marketing Mix”	53
Quadro 19: KMO and Bartlett's Test - “Poder negocial dos clientes”	54
Quadro 20: Total da variância explicada - “Poder negocial dos clientes”	54
Quadro 21: Reliability Statistics - “Poder negocial dos clientes”	55
Quadro 22: KMO and Bartlett's Test - “Poder negocial dos fornecedores”	55
Quadro 23: Total Variance Explained - “Poder negocial dos fornecedores”	56

Quadro 24: Reliability Statistics - “Poder negocial dos fornecedores”	56
Quadro 25: KMO and Bartlett's Test - “Pressão dos produtos substitutos”	57
Quadro 26: Total Variance Explained - “Pressão dos produtos substitutos”	57
Quadro 27: Reliability Statistics - “Pressão dos produtos substitutos”	57
Quadro 28: KMO and Bartlett's Test - “Rivalidade entre os concorrentes atuais”	58
Quadro 29: Total Variance Explained - “Rivalidade entre os concorrentes atuais”	58
Quadro 30: Reliability Statistics - “Rivalidade entre os concorrentes atuais”	59
Quadro 31: KMO and Bartlett's Test - “Potencial de novas entradas”	59
Quadro 32: Total Variance Explained - “Potencial de novas entradas”	60
Quadro 33: Reliability Statistics “Potencial de novas entradas”	60
Quadro 34: Resumo da análise da média da atratividade- Modelo das cinco forças	61
Quadro 35: Análise da intensidade média - Modelo das cinco forças	62
Quadro 36: Rácios da estrutura financeira do setor	64
Quadro 37: Rendibilidade do Setor	65

LISTA DE SIGLAS:

ANO (Associação Nacional do Óticos)

ASAE (ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica)

BCE (Banco Central Europeu)

CAE (Código de Atividade Económica)

D&B (Dun& Bradstreet Portugal)

DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho)

FMI (Fundo Monetário Internacional)

I&D (Investigação e Desenvolvimento)

ISO (Organização Internacional para Normalização/International Organization for Standardization)

PEST (Politico-legais, Económica, Social e Tecnológica)

PIB (Produto Interno Bruto)

PIGS (Portugal, Itália, Grécia e Espanha)

VAS (Valor da Atratividade Setorial)

1. INTRODUÇÃO

O setor da ótica em Portugal é composto por empresas com lojas de rua ou em centros comerciais que comercializam produtos de refração e de moda, tendo como CAE principal (47782) o Comércio a Retalho de Material Ótico, Fotográfico, Cinematográfico e de Instrumentos de Precisão, em estabelecimentos especializados.

O setor ótico tem como objetivos principais os cuidados primários da saúde visual.

Este setor disponibiliza aos seus clientes a oferta dos seguintes produtos:

- Lentes oftálmicas;
- Lentes de Contato;
- Armações;
- Óculos de Sol;

Embora neste setor se comercializem produtos prescritos por oftalmologistas, como é o caso das lentes oftálmicas o que nos levaria a concluir que este setor está ligado à área de saúde, mas existe esse vazio na legislação portuguesa, não os reconhecendo como tal.

No entanto já existe alguma legislação na limitação de interações comerciais entre os oftalmologistas e as lojas de comércio de ótica ocular, mas ainda continua muito por fazer no campo de reconhecimento das qualidades de um ótico e o próprio código de atividade do setor.

Este setor funciona com lojas abertas ao público ou com espaços autónomos nas grandes superfícies.

Existem cerca de 2371 estabelecimentos de ótica, sendo que 75% correspondem a óticas integrados em cadeias e os restantes 25% a estabelecimentos independentes.

De 2006 a 2010 houve um “boom” na abertura dos estabelecimentos de ótica, passando de 1650 para 2371 estabelecimentos o que se traduz num aumento de 44% nestes 5 anos.

A média de vendas nas empresas de ótica, em 2008 (fonte da Informa *Dun & Bradstreet, Portugal*), rondou os 400.000 euros.

O modelo de organização e estrutura empresarial, deste setor são compostos por cadeias de grandes grupos (com órgãos de gestão de topo), por microempresas ou PME's com um núcleo restrito de sócios e ainda por empresários em nome individual (muitos deles saindo dos grandes grupos, que são neste caso os vendedores e os optometristas).

O setor da ótica em Portugal é caracterizado por uma grande dispersão de tipologia de modelos de negócio.

Transcrevendo alguns excertos da entrevista dada à revista Mundo da Ótica em Outubro de 2010 pelo Presidente da Associação Nacional dos Óticos (ANO), Rui Correia, referiu-se de modo sucinto aos projetos em curso e futuros da Associação. Entre eles, a formação modular e de curta duração “acreditada pela DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho – que pode validar competências na área do marketing, gestão e fiscalidade, e que deve ser usada como ferramenta de trabalho pelos óticos”.

Especificou ainda que, mudar a imagem do ótico no mercado, também é um objetivo da Direção da ANO, e inclui: “investimento em merchandising e equipamento tecnológico, atendimento de proximidade, consultoria de imagem e aposta no on-line. Estes são aspetos que deverão ser alterados, tendo em conta até o recente aparecimento no mercado de novos operadores”.

Lembrou ainda que será necessário melhorar a comunicação com os clientes e nesse mesmo âmbito reforçou a aposta no projeto certificação dos pontos de venda tendo por molde as normas da Organização Internacional para Normalização/International Organization for Standardization (ISO) e feito em parceria com a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal.

As vendas on-line tornaram-se uma complementaridade ao dispor dos óticos, permitindo uma maior exposição e a criação de mais canais de interação com o cliente. A contrafação de artigos de ótica continua a perturbar o setor profissional. Segundo dados revelados pela Associação Nacional dos Óticos, 200 mil postos de trabalho são postos em causa a nível mundial por causa da contrafação, nove por cento dos produtos óticos que circulam no mundo são contrafeitos e, nos primeiros seis meses do

ano de 2010, só o valor da contrafação de óculos atingiu os 120 mil euros em Portugal, resultados que têm vindo a diminuir face à intervenção da ASAE.

Na pergunta aberta feita nos inquéritos remetidos aos óticos, constatamos que é previsível que a curto prazo (2 a 3 anos) muitas empresas irão fechar, pois não conseguirão pagar os seus investimentos e apenas irão sobreviver os grandes grupos, dado que, estes pouco e pouco vão crescendo através de aquisições de empresas já a operar no setor ou com abertura de novos pontos, canibalizando os aí existentes, fruto da adoção de estratégias utilizadas na redução de custos e na diferenciação dos seus produtos oferecidos aos clientes, tornando-se assim mais competitivos e destacando-se dos seus concorrentes.

A banalização dos preços leva a uma menor rentabilidade e impede a modernização da ótica nacional.

O principal objetivo deste trabalho é dar um contributo para apoio à tomada de decisões do ponto de vista estratégico, bem como qual o comportamento futuro das empresas para se posicionarem no mercado deste setor face aos seus mais diretos concorrentes, na perspetiva do desenvolvimento empresarial, através da análise da atratividade setorial apoiada nas cinco forças de Michael Porter, que nos faz necessariamente refletir nos fatores relevantes para este setor.

Em síntese este trabalho é constituído por seis capítulos.

No capítulo dois é faz-se uma caracterização do negócio e no capítulo três é feita uma revisão da literatura, analisando criticamente a contribuição dos diversos autores. Procuramos descrever o estado-da-arte das temáticas que constituem o objetivo fundamental deste trabalho e compreender, também, o seu desenvolvimento em Portugal.

O capítulo quatro é dedicado à metodologia, nele apresentamos as opções metodológicas de recolha de dados e respetivo tratamento e abordamos os procedimentos amostrais.

No capítulo cinco, apresentamos e discutimos os resultados, através do estudo de mercado ao setor em 2010, análise dos rácios financeiros e análise de resultados decorrentes do tratamento estatístico dos dados recolhidos nos inquéritos.

Tivemos em conta as posições identificadas na revisão de literatura como podem ser vistas no capítulo três.

Apresentamos no capítulo seis as principais conclusões. Fazemos ainda, referência às contribuições teóricas e práticas do estudo e assinalamos as suas principais limitações não deixando de se sugerir algumas orientações para ulterior investigação neste domínio.

Por fim, é apresentada a lista das referências bibliográficas que utilizamos na elaboração deste trabalho.

2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A análise e caracterização de um setor de atividade deverão ser um ponto de partida para todos os interessados em compreender o comportamento e desempenho dos operadores individuais desse setor.

Ter sucesso num negócio é ter produtos diferenciados face à concorrência e estar atento à envolvente política, económica, social e tecnológica que rodeia a empresa.

O mercado nacional de retalho de ótica era tradicionalmente familiar e conservador. Na década de 1980 o mundo dos negócios passou por um profundo e significativo processo de mudança. Com a adesão de Portugal à União Europeia, a entrada de operadores estrangeiros não se fez esperar, as coisas mudaram, nomeadamente com a entrada de um potente operador misto “Cadeia de Franchising” em Portugal, resultando daí o aparecimento de um novo operador de capitais estrangeiros e o agrupamento de dois grupos de óticos independentes de forma a adquirirem maior relevo.

Independentemente da forma jurídica e económica escolhida, uma ótica está especializada a fornecer produtos e serviços óticos ao consumidor final.

Grande parte das compras, independentemente do modelo económico escolhido, quer sejam óticas independentes, em grupo, cadeias ou franchising, são fornecidas por um número relativamente reduzido de empresas e marcas mundialmente dominantes.

Dado que, no marketing deste setor não existe um ponto de diferenciação, verifica-se que o preço é assim o único vetor que pode diferenciar, obrigando as empresas a uma economia de escala.

Contudo, oferecem-se excelentes oportunidades para fazer valer a “personalização do serviço e o estabelecimento de relações humanas fortes”.

Este é um setor caracterizado por uma oferta alargada de produtos dos quais se destacam a venda de lentes oftálmicas, lentes de contato, armações e óculos de sol tendo ainda como componente a montagem de lentes oftálmicas nos respetivos óculos, sendo que a montagem implica a análise do receituário de refração prescrito aos clientes, envolvendo tecnologia de ponta, o que leva a alguns investimentos.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão efetuada à literatura, verificamos que o modelo de Porter possibilita a análise do grau de atratividade de um setor da economia e que, as metodologias sobre a análise da atratividade setorial, principalmente as posteriores ao modelo proposto por Porter e que foram desenvolvidas em contributo a este, apontam para fragilidades e limitações nesta metodologia.

Neste contexto, ganha destaque a metodologia da diferenciação desenvolvida por Mintzberg (1998), onde é dada uma forte crítica ao modelo Porteriano frente ao carácter demasiadamente generalizado.

Porter lidera, na Harvard Business School, o programa para novos presidentes de empresas que tenham uma facturação superior a US\$ 1 bilhão e também o Institute for Strategy and Competitiveness. Num estudo mundial recente realizado pela consultoria Accenture, que gerou um ranking internacional dos principais consultores e pensadores do management mundial, Michael Porter foi classificado o mais influente.

Neste sentido, a revisão de literatura irá incidir na identificação de alguns pontos-chave, com base na recolha da teoria de cinco forças da estrutura dos setores de Michael Porter.

Porter (1989), no seu livro “Vantagem competitiva” estuda os diferenciais que promovem um aumento da quota de mercado que algumas empresas conseguem alcançar ou lutam para isso .

Finalmente, Porter (1985) lança o segundo livro, Competitive advantage, onde desenvolve os conceitos introduzidos na sua obra anterior, Competitive Strategy (Porter, 1980). O sucesso e objetivo da estratégia passam a ter como prioridade a conquista de uma vantagem competitiva. Toda a estrutura de análise dos setores é interpretada desse ponto de vista. A noção de cadeia de valor é usada como ferramenta para explicar a criação da vantagem competitiva .

A partir desse ponto de vista, o conceito de vantagem competitiva é usado amplamente, tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas.

Porter (1989), sugere que “A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é desenvolver estratégias que possibilitem vantagem competitiva sustentável”. Sobre o termo vantagem competitiva, entende-se a capacidade de uma empresa desempenhar atividades a um custo total inferior ao de seus concorrentes, ou ainda, exercer certas atividades de uma forma exclusiva, que justifique o preço maior cobrado, em função de benefícios extras proporcionados por um serviço ou produto.

Na década de noventa, Porter(1990) relaciona vantagem competitiva com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para os seus acionistas/compradores e que ultrapassa o custo de produção da empresa e fornece a diferença entre a oferta de uma empresa e das outras.

O pensamento estratégico tem como objetivo principal analisar e explicar os fundamentos do êxito empresarial, assim como dos fracassos, com o fim de retirar consequências válidas para a administração das empresas (Ventura, J., 2008). O autor refere ainda que em termos gerais, os resultados de uma empresa dependem do grau de atratividade do setor que integra e da sua posição competitiva relativamente aos seus concorrentes. Neste sentido, é possível conhecer-se o grau de atratividade de um setor, utilizando o Modelo de Michael Porter que considera as Cinco Forças influenciadoras da atratividade.

- Barreiras à entrada de novos concorrentes;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Poder negocial dos clientes;
- Ameaças à entrada de serviços substitutos;
- Rivalidade entre as empresas do setor.

Cada uma destas forças tem a capacidade de reduzir os resultados conjuntos do setor, eliminando os possíveis proveitos extraordinários.

Para Porter(1986), o sucesso e objetivo da estratégia passam por ser a conquista de uma vantagem competitiva. Toda a estrutura de análise dos setores é interpretada

desde esse ponto de vista. A noção de cadeia de valor é usada como ferramenta para explicar a criação da vantagem competitiva.

A partir desse ponto de vista, o conceito de vantagem competitiva é usado amplamente, tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas. Segundo Porter (1986), as cinco forças inumeradas na figura 2 impulsionam a concorrência num setor.

Para enfrentar estas cinco forças competitivas três abordagens estratégicas genéricas devem ser trabalhadas para que uma empresa consiga superar as demais:

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação;
3. Focalização.

Para Porter (1988) a liderança de custo requer a construção agressiva de atividades eficientes e de escala, com uma perseguição rigorosa de redução de custos, baseada em experiência e controle rígido de custos e despesas administrativas, minimização de custos como Pesquisa e Desenvolvimento, serviços, força de venda, publicidade.

Porter (1989) afirma também que custos baixos em relação aos concorrentes, tornam-se um tema que atravessa toda a estratégia, apesar de qualidade, serviço e outras áreas não poderem ser ignoradas. A racionalização dos custos está na otimização de processos, economias de escala produzindo uma imagem considerável para a empresa rentabilizar o seu negócio e manobrar no mercado, em função de uma resposta à concorrência.

Segundo a perspectiva de Porter, a estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço na oferta de uma empresa, para criar algo que é percebido ao longo de todo o mercado, como único e que se possa praticar uma política de premium price. Destacar-se no mercado, através de um conceito no qual a premissa seja conduzir a uma cadeia de valores singularizada, que dê à empresa um posicionamento exclusivo.

Por fim, a estratégia de focalização leva em consideração o foco de atuação sobre "um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico", nas palavras de Porter. A ideia é atender muito bem o grupo escolhido.

3.1 Modelo das cinco forças de Michael E. Porter

O objetivo do modelo das cinco forças é avaliar a atratividade de determinado setor através de um checklist de diversos pontos, agrupados em famílias, que são as cinco forças que, segundo Porter (1980), influenciam a atratividade do mercado (poder negocial dos fornecedores; competição; produtos substitutos; entrada de novos concorrentes; poder negocial dos clientes).

A análise das cinco forças permite determinar a atratividade de um setor e fornece alguns dados sobre a rentabilidade.

O Modelo das Cinco Forças desenvolvido por Porter constitui uma boa opção para o estudo da envolvente externa na medida em que procura avaliar a atratividade de determinado setor. Segundo este modelo, a atratividade de um setor é medida pela ameaça de entrada de novos concorrentes, pelo poder negocial dos fornecedores, pelo poder negocial dos clientes, pela pressão dos produtos substituídos e pela rivalidade existente no setor. É o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro.

1. Ameaça de Novas Entradas: Quanto maior for a probabilidade de entrada de novas empresas num determinado setor, menor é a sua atratividade. Essa probabilidade é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. Alguns exemplos de barreiras à entrada são as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, a necessidade de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

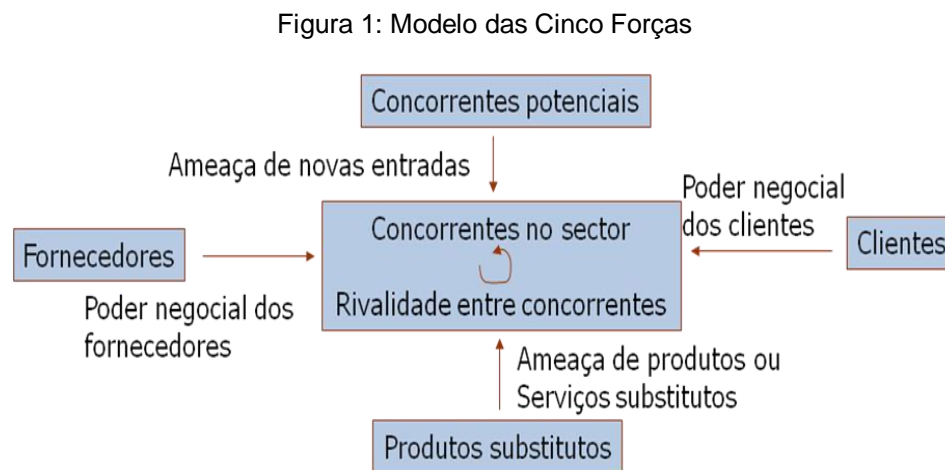
2. Pressão dos Produtos Substitutos: Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos menor é a atratividade. Essa pressão é tanto maior quanto maior for o diferencial do rácio preço/qualidade dos produtos do setor em relação

aos produtos substitutos, ou quando as empresas que produzem esses produtos substitutos apresentam taxas de rentabilidade elevadas, o que se poderá traduzir a prazo numa redução dos preços sem afetar a qualidade.

3. Poder Negocial dos Fornecedores: Quanto maior o poder negocial dos fornecedores maior é a facilidade para estes imporem os preços de venda, condição de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos, afetando negativamente a rentabilidade do setor. O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior quanto mais concentrada for a indústria fornecedora, quanto menor for a importância da indústria cliente para os fornecedores, quanto maiores forem os custos de mudança de fornecedor, quanto maior for a importância dos produtos fornecidos para os clientes, quanto menor for a pressão de produtos substitutos para os fornecedores e quanto maior for a facilidade dos fornecedores na integração vertical e jusante.
4. Poder Negocial dos Clientes: Tal como no caso dos fornecedores, quanto maior o poder negocial dos clientes, menor será a atratividade do setor, pois estes têm a possibilidade de imporem preços de venda, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior quanto maior for a concentração da indústria dos clientes, quanto maior for a importância da indústria cliente para o setor, quanto menor for a importância dos produtos fornecidos para os clientes, quanto maior for a facilidade dos clientes na integração vertical a montante.
5. Rivalidade no Setor: Quanto maior for a rivalidade no setor maior será a probabilidade de se verificarem guerras de preços, guerras publicitárias, alargamento de garantias, etc., com consequências negativas ao nível da atratividade de setor. A rivalidade no setor tende a ser maior a semelhança na dimensão das empresas, quanto menor o crescimento do mercado, quanto maiores os custos fixos, quanto menor o grau de diferenciação dos produtos, quanto maiores as barreiras à saída, e quanto maiores os incrementos necessários à expansão da atividade.

O modelo das cinco forças de Porter é utilizado na análise competitiva para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitos setores. Neste modelo, a intensidade de competição entre as empresas altera-se de acordo com o setor, sendo maior em setores de baixo retorno.

A natureza da competitividade de um dado setor pode ser visualizada com um conjunto de cinco forças conforme o esquema da figura 1.



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Para Porter (1986) o processo de identificação das forças competitivas está na origem do sucesso ou do fracasso das empresas e a estratégia competitiva confere expressão ao movimento pro-conquista de maior poder num dado setor.

Na opinião de Porter “Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.”

Quando respondemos à pergunta “O setor em que atuamos é atrativo?” esta não é de resposta fácil, sendo fundamental fazer uma análise tão estruturada e detalhada quanto possível, considerando cinco grupos de fatores que podem afetar a competitividade de uma empresa num determinado setor (figura 1).

Estas forças devem ser analisadas em detalhe, devendo no final chegar-se à conclusão de qual das cinco forças tem um impacto mais significativo na estrutura global do setor, quer positivamente, quer negativamente.

Se a análise das cinco forças de Porter revelar um setor atrativo, isto não significa imediatamente que, do ponto de vista da competitividade, a nova oportunidade em estudo seja viável.

Um dos pontos a não descorar será o retorno económico esperado face ao investimento e respetivas margens, pois expectativas demasiado otimistas nestes domínios (prazos e capital) levam muitas vezes à falência de empresas que aparentemente até têm algum sucesso comercial.

A avaliação para os prazos e capital deverá ser feita através do cálculo do Valor da Atratividade Setorial (VAS).

Desta forma obtém-se uma avaliação aproximada da dimensão comercial do negócio a prazo. Em seguida procura-se a capacidade geradora de margem das receitas futuras, multiplicando-as com a rentabilidade média das vendas.

Assim, um setor é tanto mais atrativo ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional.

Embora o cálculo do VAS forneça uma estimativa da rentabilidade a longo prazo de um negócio, não explica as razões da atratividade.

Para Porter (2007), a estratégia é mais importante do que crescimento, pois segundo ele, o principal foco de uma organização/empresa deve ser a estratégia. Sobrepor o crescimento a ela é um erro que muitas organizações/empresas insistem em cometer.

A revisão de literatura leva-nos concluir que a análise setorial pretende obter uma panorâmica sobre as suas características mais importantes, onde se dá mais evidência aos seguintes itens:

- Estádio de desenvolvimento
- Tipo de competidores
- Dinamismo
- Atratividade
- Dimensão atual
- Perspetivas de crescimento

Desenvolvendo os dois primeiros itens (estádio de desenvolvimento e tipo de competidores) verificamos que o estágio de desenvolvimento de um setor permite-nos saber, se estamos perante um negócio novo ou inovador, com produtos novos, desenvolvimento tecnológico regular, ou pelo contrário se estamos perante um negócio em fase de declínio, sem grande dinamismo, com quebra de vendas ou próximos da obsolescência.

Quanto ao tipo de competidores é importante porque nos permite compreender não só a quantidade de concorrentes que estão no mercado mas também as suas características, dimensão, força competitiva, importância no negócio, entre outras.

David (1998) destaca que o Modelo das Cinco Forças de Porter para a análise competitiva é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitos setores. Segundo este modelo, a intensidade da concorrência entre as empresas altera de acordo com o setor, sendo maior em setores de baixo retorno.

De acordo com Porter, citado por *David* (1998), a natureza da competitividade de um dado setor pode ser visualizada (ver figura nº2) como um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

Para Recklies (2001), o modelo das cinco forças competitivas de Porter, tem sido alvo de fortes críticas. A sua principal fraqueza deve-se ao contexto histórico em que foi desenvolvido. No início dos anos oitenta, o crescimento cíclico caracterizou a economia global. Assim, os objetivos primários consistiam na rentabilidade e sobrevivência. Um pré-requisito importante para atingir estes objetivos foi a otimização da estratégia em relação ao ambiente externo. Naquele tempo o desenvolvimento, na maioria dos setores era bastante estável e previsível, em comparação com a dinâmica de hoje.

Para Hunt (2007), em geral, o significado deste modelo é reduzido pelos seguintes fatores:

- No sentido económico, o modelo assume um mercado clássico perfeito. Quanto mais um setor está regulamentado, menos significativo é a auto-observação que o modelo pode oferecer.
- O modelo é mais aplicável na análise de estruturas de mercado simples. A descrição detalhada e análise de todas as cinco forças, fica muito difícil em setores mais complexos com múltiplas inter-relações, grupos de produtos, subprodutos e segmentos. Um foco muito estreito para certos segmentos, assume o risco de perda de elementos importantes.
- O modelo assume que as estruturas de mercado são relativamente estáticas o que é uma limitação no atual ambiente de mercado, não sendo capaz de tomar em consideração novos modelos de negócio e da dinâmica dos mercados, com avanços tecnológicos e novos operadores no mercado e fortes dinâmicas de start-ups ou de outros ramos que podem mudar completamente os modelos de negócio, as barreiras à entrada e os relacionamentos na cadeia de abastecimento em tempos curtos.
- O modelo é baseado na ideia da concorrência. Assume-se que as empresas tentam obter vantagens competitivas sobre os outros concorrentes no mercado, bem como sobre os fornecedores ou clientes.
- As cinco forças do modelo de Michael Porter, apesar de dificilmente fornecer conselhos úteis para ações preventivas, pode ter alguma utilidade numa posterior análise de nova situação, pois permite aos gestores pensar sobre a situação atual de forma estruturada, de fácil compreensão e ainda como um ponto de partida para uma análise mais aprofundada.

Segundo a análise feita Ferreira (2008), trinta anos depois à Estratégia Competitiva de Michael Porter, onde foi analisada a influência do modelo de Porter, conclui-se que, por mais que vários autores (Aktouf, O; Chenoufi, M.; Holford, W.D.,2002 e 2005), critiquem Porter, as suas contribuições ainda são extremamente importantes, mesmo que utilizada em conjunto com outras abordagens. No contexto organizacional dinâmico em que vivemos hoje, é imprescindível “olhar para fora” para estabelecer estratégias.

Basearem-se apenas nos recursos e capacitações pode negligenciar uma série de fatores fundamentais ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

Na avaliação crítica feita por Aktouf (2006), às cinco forças de Porter, onde concluiu que, embora estas sejam uma poderosa ferramenta de análise, que permite aos gestores de empresas analisar a situação atual do seu setor de forma estruturada e fácil de entender, não é capaz de tomar em consideração novos modelos de negócio e da dinâmica dos mercados, dado que Porter assume estruturas de mercado relativamente estáticas, o que implica que este modelo ainda seja pouco aplicável no mercado de mudança rápida.

Prahalad e Gary (1990), afirmam que outra limitação das cinco forças é que este modelo fornece um bom quadro para análise, mas realmente não considera as questões em torno de implementar mudanças para reposicionar a vantagem estratégica.

Na verdade, a estratégia organizacional e metas a longo prazo são baseadas principalmente nos fatores chave compatíveis com o modelo das cinco forças. Portanto, não é necessário analisar todos os elementos de todas as forças competitivas com a mesma profundidade.

Para Thurlby (1998), uma compreensão clara de onde o poder reside, vai permitir que uma empresa tire vantagem dos seus pontos fortes, melhore os pontos fracos e evite dar passos errados. Para aplicar com eficácia o modelo das cinco forças no planeamento é importante entender a situação e olhar para cada uma das forças individualmente (Modelo do Valor de Atratividade Setorial).

O valor da atratividade setorial (VAS) combina três medidas essenciais:

- O valor das vendas e prestações de serviços totais do setor;
- A taxa de crescimento das vendas e prestações de serviços;
- A rentabilidade das vendas e prestações de serviços.

Estas medidas analisadas isoladamente podem apresentar resultados contraditórios, sendo necessário recorrer a um indicador agregado, o VAS (Valor da Atratividade Setorial), para comparar a atratividade global de diferentes setores.

No cálculo do VAS devem ser utilizados os valores médios, em cada uma das variáveis de forma a neutralizar efeitos cíclicos ou tendências de curto prazo (3 – 6 anos).

Desta forma obtém-se uma avaliação aproximada da dimensão comercial do negócio.

Conclui-se que o setor é tanto mais atrativo ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional.

O cálculo do VAS fornece uma estimativa da rentabilidade a longo prazo do negócio, mas não explica as razões da atratividade.

O valor futuro das receitas totais do comércio no horizonte temporal t = Vendas x taxa média de crescimento.

A fórmula da VAS é dada por:

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

3.2 Matriz GE/Mckinsey

Porter (1986) avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de um setor.

A Matriz GE é uma ferramenta muito utilizada dentro das empresas para avaliar cada um das suas unidades de negócios. Esse instrumento é utilizado principalmente quando o assunto é tomar decisões estratégicas.

A Matriz GE, também conhecida como McKinsey é “*um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios*”. Contudo, os melhores modelos de negócios existentes são

aqueles que melhor se encaixam aos pontos fortes da empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento e que, dessa forma, ajuda a empresa a explorar os mercados mais atrativos.

A Matriz GE é considerada uma matriz avançada por causa de três aspetos:

1. A "atratividade do mercado" (fatores externos). A atratividade do mercado inclui uma gama maior de fatores que apenas o crescimento do mercado.
2. A "força competitiva" (fatores internos). A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que apenas participação de mercado.
3. A Matriz GE funciona com uma grelha de 3x3 células.

O modelo da McKinsey sugere vários fatores que devem ser analisados antes de se julgar a atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Os fatores normalmente utilizados foram divididos em dois grupos:

Atratividade do setor: tamanho, diversificação e crescimento do mercado, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal, e relações trabalhistas.

Pontos Fortes do Negócio: tamanho, crescimento, market share, posição competitiva na produção, tecnologia, liderança de mercado, rentabilidade de imagem.

A segunda etapa da utilização desse modelo é definir a estratégia do negócio de acordo com a combinação da atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Essas estratégias estão representadas na figura 2.

A matriz de McKinsey apresenta-se sob a forma de um quadro de dupla entrada e nove casas, com a posição competitiva da empresa em abcissas e a atratividade do setor em ordenadas, sendo cada um destes dois critérios medido segundo uma escala com três posições: forte, média e fraca.

Figura 2: Matriz Mckinsey – Atratividade do setor X Posicionamento

		Posição competitiva da empresa		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Setor	Alta	Investir /Crescer	Investir /Crescer	Ganhar seletivamente
	Média	Investir /Crescer	Ganhar seletivamente	Colher/ Retirar-se
	Baixa	Ganhar seletivamente	Colher/ Retirar-se	Colher/ Retirar-se

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

As unidades mais bem posicionadas em setores atrativos recebem investimentos, posicionamento mais fracos em setores não tão atrativos definem desinvestimento em negócios e negócios ao longo da diagonal são administrados para manter seus ganhos. O modelo de multifatores da McKinsey, também, apresenta limitações. Uma delas diz respeito ao fato dos fatores terem todos a mesma importância, ou seja, não há ponderação. Dada essa limitação, outra surge como consequência: o modelo é extremamente subjetivo. Dois executivos podem considerar o mesmo fator de forma diferente no processo de decisão de investimento/desinvestimento. Finalmente, não há nenhuma relação estabelecida entre os fatores e definição de quais são positivos e quais são negativos e para quais setores. A inflação pode ser positiva para um segmento e negativa para outros.

3.4 Tomada de decisões e implementação da estratégia

A decisão do investidor em cada etapa de um negócio está diretamente ligada a relação entre atratividade e risco, e a possibilidade de retorno do investimento. Para o investidor, o conhecimento por parte do empreendedor da sua cadeia de valor, e de como o ambiente externo a pode influenciar é fundamental para o crescimento do capital.

Kotler (2000) afirma que as estratégias competitivas podem ser divididas em estratégias de ataque, utilizadas por empresas e organizações que desejam aumentar a sua participação no mercado por meio de ofensivas mais ou menos agressivas e estratégias de defesa, utilizadas por empresas e organizações que estão a ser atacadas e que pretendem manter a sua atual posição e participação de mercado.

Kotler (1998) propõe a análise PEST como uma ferramenta útil para a compreensão estratégica de crescimento ou de declínio do mercado, posição dos negócios, as potencialidades e a direção das operações.

Kotler (2000) defende ainda que além da avaliação do mercado ou ambiente externo no qual uma empresa atua, deverão também ser considerados os aspetos internos à mesma. Deste modo este autor propõe que em complemento à análise PEST, seja feita uma análise SWOT para sabermos quais os pontos fortes e pontos fracos, quais as oportunidades e ameaças.

Segundo Thompsom (2002) as condições económicas afetam em qualquer momento a disponibilidade e o custo do capital, preço e procura, dependendo das dificuldades ou facilidades que surjam no negócio para que este seja bem-sucedido e rentável.

3.5 Matriz de Análise Político - Legal, Económica, Sócio - cultural, Tecnológica (PEST)

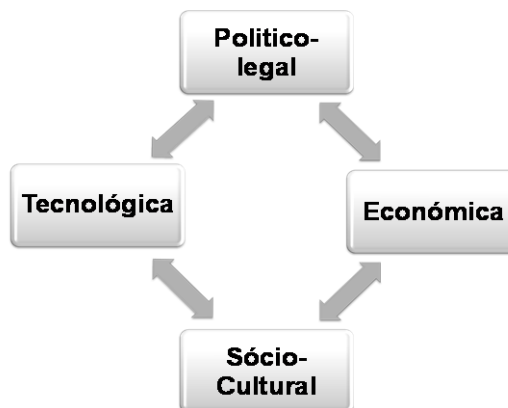
Todos os negócios são influenciados por fatores externos, tais como a concorrência, a atuação governamental, a tecnologia e o comportamento do consumidor.

A análise PEST (Freire, 2003), muito utilizada em gestão para análise dos ambientes Externos é um modelo de análise, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:

- Variáveis Político-Legais: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral.
- Variáveis Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros fatores produtivos.
- Variáveis Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo.
- Variáveis Tecnológicas: investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia.

Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo direto do setor, podendo contudo representar ameaças ou oportunidades que o setor deverá procurar evitar ou aproveitar.

Figura 3 : Matriz PEST



Fonte: Adaptado de Freire (2003)

Quadro 1: Matriz PEST - 2010/2014 (Fatores, Análise, Impacto e Probabilidade de ocorrência)

FACTORES PEST 2010-2012	Previsão	Análise			Impacto			Probabilidade de ocorrência		
		Am	Op	S/I	Mft	Raz.	Mfc	Melv	Raz.	Mbx
Fatores Político-Legais										
Situação Política Nacional	Majoria Parlamentar		X		X				X	
Legislação e Regulam. Comercial	Maior Fiscalização	X			X			X		
Legislação e Regulam. Técnica	Idêntica		X				X		X	
Legislação Laboral	Reformas		X			X			X	
Revisão Constitucional	Poucas Alterações			X			X	X		
Fatores Económicos										
Taxa de Juro Real	Tendência para subir 5% e 10%	X			X			X		
Taxa de Juro de Referência	Subida durante o período	X			X				X	
Restrições aos Empréstimos	Maiores	X			X			X		
Política Cambial	Euro Forte	X				X			X	
Inflação	Manter abaixo dos 2%		X			X		X		
Inflação	Deflação	X			X					X
P. de Rend. e Concertação Social	Salário mínimo < 500 euros	X					X		X	
Desemprego	Entre 10 e 13%	X			X			X		
Incentivos Estatais	QREN		X		X				X	
Pol. de Emprego e Form. Prof.	Incentivo à formação		X			X			X	
Poder de Compra	Descida	X			X			X		
Endividamento das Famílias	Elevado	X			X			X		
Ambiente Económico Genérico	Crescimento Moderado	X			X			X		
Níveis de Confiança	Crescimento Moderado	X			X			X		
Fatores Socioculturais										
Fenómenos de Opinião/Moda	Menor Consumismo	X			X				X	
Revolução Social	Alteração de Valores	X	X		X			X		
Índice de Crescimento	Decréscimo da População		X				X		X	
Urbanização	Concentração nas cidades	X				X			X	
Fatores Demográficos	Envelhecimento da População	X			X			X		
Influência na Produção	Melhoria das tecnologias		X		X			X		
Segurança	Menor	X			X				X	
Cuidados de Saúde	Maior Preocupação		X			X		X		
Saúde Ocular	Maior Preocupação		X			X			X	
Hábitos de Compra	Grandes Superfícies Especializadas	X				X			X	
Infraestruturas	Melhoria	X				X			X	
Fatores Tecnológicos										
Tecnologias de Informação	Fortes alterações	X				X			X	
Fatores Sociais	Alteração do núcleo familiar	X					X		X	
Hábitos de Consumo	Descer	X			X			X		
Hábitos de Compra	Grandes Superfícies Especializadas	X				X			X	

Legenda: Am (Ameaça); Op (Oportunidade); S/I (Sem impacto); Mft (Muito forte); Raz (razoável); Mfc (Muito fraco); Melv (Muito elevada); Mbx (Muito baixa)

Fonte: Adaptado de Freire (2003)

3.5.1 Política-legal

Para Osório (2011), Portugal está perante uma estabilidade governativa e o executivo terá que enfrentar vários desafios, embora reconheçam, que é mais fácil aprovar e implementar muitas das medidas previstas.

A pergunta que se coloca é a seguinte:

Com um memorando exigente por cumprir, poderá ir-se além da troica?

"O governo atual de Portugal é a troica. Não há muita margem de manobra. Atualmente a política joga-se em Paris e Berlim", refere Maltez (2011). Mas, na opinião de Belchior (2011), docente e investigadora em Ciência Política no ISCTE-IUL, a ideia de que o memorando dita as regras do jogo é "enganadora". "Existe uma margem de flexibilidade na implementação das medidas que está aliás a ser usada pelo governo", explica.

A União Europeia tem ainda que se preocupar com a consolidação orçamental dos seus Estados-Membros para evitar repercussões negativas.

Portugal encontra-se fragilizado por estar associado aos PIGS – Portugal, Itália, Grécia e Espanha.

A União Europeia não tem grande confiança nestes países o que implica condições de acesso ao crédito fragilizadas em termos de país.

3.5.2 Economia

Segundo as projeções para a economia Portuguesa no período de: 2011-2012 publicadas no boletim económico do verão de 2011 do Banco de Portugal, com informação disponível até ao final de Junho de 2011, estávamos com o seguinte cenário:

A economia portuguesa no período 2011-2012 será caracterizada por um quadro recessivo, no contexto de um processo inadiável de correção de desequilíbrios macroeconómicos. Este processo está enquadrado no programa de ajustamento económico e financeiro elaborado no âmbito do pedido de assistência financeira à economia portuguesa acordado com a União Europeia, os países membros da área do euro e o Fundo Monetário Internacional. O programa prevê adicionalmente a

prossecução de reformas estruturais que promovam o crescimento e a competitividade, num contexto de manutenção da estabilidade do sistema financeiro.

A necessidade de reforço da consolidação das finanças públicas, assim como de uma gradual desalavancagem do setor privado, incluindo o sistema financeiro, é essencial para assegurar um desenvolvimento equilibrado e sustentado no longo prazo. No entanto, a correção dos desequilíbrios macroeconómicos não deixará de implicar no horizonte de projeção uma contração significativa da procura interna, com impacto ao nível da atividade económica e do emprego.

Desta forma, as atuais projeções apontam para uma contração do Produto Interno Bruto (PIB) de 2,0 por cento em 2011 e de 1,8 por cento em 2012 (Quadro2). Esta evolução reflete uma redução acentuada e generalizada da procura interna pública e privada, incluindo o consumo e o investimento.

Quadro 2: Projeções do Banco de Portugal

	PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 20011-2012			Taxa de Variação Anual em Percentagem			
	Pesos 2010	BE Verão 2011			BE Primavera 2011		
		2010	2011	2012	2010	2010	2011
Produto Interno Bruto	100,00	1,3	-2,0	-1,8	1,4	-1,4	0,3
Consumo Privado	66,8	2,3	-3,8	-2,9	2,0	-1,9	-1,0
Consumo Público	21,4	1,2	-6,3	-4,4	3,2	-6,6	-1,0
Formação Bruta de Capital Fixo	19,0	-4,9	-10,8	-10,0	-4,8	-5,6	-1,3
Procura Interna	107,2	0,6	-5,6	-4,4	0,8	-3,6	-1,0
Exportações	31,0	8,8	7,7	6,6	8,7	6,0	6,5
Importações	38,1	5,1	-4,0	-1,2	5,3	-1,6	2,0
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações Líquidas		0,6	4,0	2,8	0,5	2,5	1,4
Procura Interna		0,7	-6,0	-4,6	0,9	-3,9	-1,1
da qual: Variação de Existências		-0,1	0,0	0,0	-2,0	-0,1	0,0
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		-8,8	-6,4	-4,4	-8,7	-8,9	-8,3
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		-6,5	-3,8	-0,7	-6,5	-5,5	-3,7
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		1,4	3,4	2,2	1,4	3,6	2,0

Fonte: Banco de Portugal (Boletim Económico, verão 2011).

As atuais projeções caracterizam-se por um nível de incerteza particularmente elevado. Este é condicionado por alguns fatores de natureza externa, nomeadamente a possibilidade de eventuais desenvolvimentos económicos e financeiros adversos a nível internacional, bem como o recrudescimento da crise soberana ao nível europeu.

A queda da atividade económica verificada na primeira metade de 2011, reflete a redução da procura interna parcialmente compensada pelo crescimento das exportações.

A atual projeção assenta num conjunto de hipóteses sobre a evolução futura das variáveis de enquadramento da economia portuguesa. No caso das variáveis de enquadramento externo cujas hipóteses são baseadas em informação disponível nos mercados financeiros, nomeadamente relativas à taxa de juro de curto prazo, ao preço do petróleo e à taxa de câmbio, a data de fecho da informação situa-se no final de Junho conforme quadro 3.

Quadro 3: Hipóteses do Exercício de Projeção

HIPÓTESES DO EXERCÍCIO DE PROJEÇÃO							
	Pesos 2010	BE Verão 2011			BE Primavera 2011		
		2010	2011	2012	2010	2010	2011
Procura Interna	tva	8,9	6,3	6,6	9,3	5,6	6,2
Taxa de Juro							
Curto Prazo (euribor a 3 meses)	%	0,8	1,5	2,1	0,8	1,5	2,3
Longo Prazo	%	5,4	5,6	5,6	5,4	7,6	7,9
Taxa de Câmbio do euro							
Efectiva do euro	tva	-6,3	0,9	0,4	-6,3	-0,1	0,3
Euro-dólar	vma	1,33	1,42	1,43	1,33	1,38	1,39
Preço do petróleo							
Em dolares	vma	79,6	110,7	109,5	79,6	111,1	110,3
Em euros	vma	60,1	78,1	76,5	60,1	80,2	79,3

Notas: tva - taxa de variação anual, % - em percentagem, vma - valor médio anual

Fontes: BCE, *Bloomberg*, *Thomson Reuters* e Banco de Portugal (cálculos do Boletim Económico, verão 2011.)

Num contexto de consolidação da recuperação da economia global, o crescimento da procura externa dirigida à economia portuguesa deverá manter-se robusto no período 2011-2012, não obstante alguma desaceleração face a 2010, de acordo com a informação subjacente às projeções para a área do euro publicadas no Boletim de Junho de 2011 do Banco Central Europeu (BCE). Quando comparadas com o Boletim Económico da Primavera, estas hipóteses traduzem uma ligeira revisão em alta da procura externa.

As condições de financiamento da economia deverão apresentar-se mais restritivas ao longo do horizonte de projeção.

A inevitável consolidação orçamental em 2011 e nos anos seguintes afetará negativamente o crescimento da economia portuguesa no curto prazo mas constituirá a base para um crescimento sustentável no longo prazo

As atuais projeções do Boletim Económico, verão 2011 do Banco de Portugal, apontam para uma contração do PIB de 2.0 por cento em 2011 e de 1.8 por cento em 2012, caracterizada por uma significativa redução da procura interna pública e privada.

O crescimento negativo será extensível à maioria dos setores de atividade, embora as atividades ligadas às exportações mantenham algum dinamismo.

A redução do PIB projetada para o período 2011-2012 reflete a redução da procura interna, com um contributo para o crescimento do PIB de -6.0 e -4.6 por cento em 2011 e 2012, respetivamente, enquanto as exportações líquidas deverão manter um contributo positivo para a atividade económica. A queda da procura interna é extensível a todas as suas componentes, que deverão apresentar contrações muito significativas em 2011 e progressivamente mais moderadas ao longo de 2012.

As projeções apontam para uma redução do consumo privado de 3.8 por cento em 2011 e 2.9 por cento em 2012.

As atuais projeções revestem-se de um grau de incerteza particularmente elevado, que reflete parcialmente alguns fatores de origem externa, nomeadamente eventuais desenvolvimentos económicos e financeiros adversos a nível internacional, em particular associados à crise da dívida soberana na área do euro. Adicionalmente, as consequências das medidas de condicionalidade económica subjacentes ao programa de ajustamento atualmente em curso, em particular de natureza estrutural, afiguram-se difíceis de determinar, no que diz respeito quer à sua dinâmica temporal quer à magnitude do seu impacto.

A economia portuguesa irá enfrentar nos próximos anos um período de reformas ambiciosas e abrangentes, no quadro do programa de ajustamento económico e financeiro acordado com a União Europeia, os países da área do euro e o Fundo Monetário Internacional. As medidas visam a necessária correção dos desequilíbrios macroeconómicos estruturais que se agravaram na sequência da crise financeira internacional e da crise da dívida soberana.

A correção desta situação não poderá deixar de implicar no curto prazo uma significativa contração da procura interna, como refletem as projeções do atual Boletim Económico. Por um lado, a situação insustentável das finanças públicas exige a prossecução de uma estratégia de consolidação orçamental exigente e credível, em

linha com os compromissos assumidos no programa de ajustamento. Por outro lado, o processo de desalavancagem do setor privado deverá ocorrer em interação com uma desalavancagem gradual e ordenada do setor bancário, que permita uma estrutura de financiamento mais estável deste último, menos dependente dos mercados internacionais de dívida por grosso e do financiamento do Eurosistema.

As medidas a adotar visam igualmente o lado da oferta, nomeadamente a implementação de reformas estruturais que promovam o crescimento potencial da economia. Adicionalmente, será importante não comprometer a aposta noutros fatores de desenvolvimento da economia, nomeadamente o investimento nos setores de maior inovação e potencial de crescimento, bem como a qualificação efetiva dos recursos humanos.

Neste cenário, e não obstante a existência de um elevado nível de incerteza e de riscos acrescidos no contexto da crise da dívida soberana na área do euro, a prossecução estrita do programa de ajustamento económico e financeiro é uma condição essencial do retorno a um clima de confiança e a um enquadramento propício ao crescimento sustentado da economia.”

A crise económica é real e terá maior ou menor impacto que dependerá muito do comportamento do Euro.

A política de euro forte continuará a ser um entrave para as exportações.

A dicotomia inflação desemprego vai agravar essa crise.

3.5.3 Sociedade

Segundo Friedman (2005), o mundo está diferente, pois vivemos hoje um novo paradigma organizacional e de criação de riqueza, ao mesmo tempo estamos a assistir a uma transferência do protagonismo económico mundial dos EUA, Japão e Europa para as novas realidades da China e da Índia.

Neste livro Friedman (2005), espelha uma visão lúcida e profunda deste século XXI e explica em parte a atual crise que a Europa enfrenta, não meramente conjuntural como alguns pretendem crer.

Na análise PEST 2010-2014 sobre a sociedade feita pelo JOHUMB (2010), onde descreve que aumento de importância do setor terciário, na Economia e na Sociedade, provoca um forte choque geracional e cultural e vai gerar uma grande onda de inadaptados e de deprimidos porque as suas verdades e os seus valores vão ser colocados em causa.

Embora a terciarização do mundo possa ser implementada em qualquer parte do planeta, as cidades vão continuar a ser polos de atração e não estão preparadas para absorver este crescimento urbano ainda mais acelerado.

Segundo o FMI (2010), vamos atravessar um período de muita contestação, em termos europeus, acentuar-se-ão as diferenças entre ricos e pobres e vai gerar-se problemas de segurança. A segurança de pessoas e bens vai ser um dos principais temas da atualidade e um dos principais perigos.

3.5.4 Tecnologia

A tecnologia é vital para a vantagem competitiva e é um dos principais motores da globalização.

Para Middleton (2003) a tecnologia vai refletir as mudanças que se estão a verificar na sociedade e serão o grande motor dessas alterações.

Será uma sequência forte de lançar no mercado novas tecnologias que vão permitir criar outras, que dão origem a novas e assim sucessivamente.

Friedman (2009), diz que o país que conseguir criar uma energia limpa e barata liderará a próxima indústria global.

A quântica, e outras novas atividades científicas, vão emergir e poderá surgir a descoberta de uma fonte de energia alternativa ao petróleo – o nuclear verde.

3.5.5 Conclusão da análise PEST

Segundo análise feita às variáveis Político-Legais, Económica, Social e Tecnológica fora criado um cenário pessimista, mas acredita-se que este tenha o seu ponto de inversão num curto espaço de tempo.

Para Moreira (2001), o modelo de sociedade capitalista, sustentado apenas no crescimento sem limites, está a alterar-se. Os indivíduos, com as suas necessidades básicas satisfeitas, ou com forte potencialidade de as terem, começam a valorizar menos e a dar menos importância a quem tem muitos valores materiais, que muitas vezes foram obtidos, tomando medidas irracionais e pouco responsáveis. Terá mais importância uma boa rede de contactos, onde os indivíduos sejam reconhecidos por algo que fazem, tendo como consequência a melhoria dos níveis de autoestima e responsabilidade social. A nova forma de organização social começa a definir-se através da existência de cada vez menos de individualistas e interesseiros e cada vez mais as pessoas estão interessadas em comungar interesses, valores e conhecimento.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo sobre a análise da atratividade setorial teve por base o modelo das cinco forças de Michael Porter, o modelo VAS, a matriz Mckinsey, indicadores financeiros e os inquéritos dirigidos às empresas de ótica a operar em Portugal.

No modelo de Michael Porter, foram analisadas as cinco forças apresentadas na figura um.

Ao longo dos anos, uma grande variedade de técnicas de análise foram desenvolvidas para determinar a estabilidade financeira das várias empresas. A análise financeira a partir do método dos rácios, consiste fundamentalmente no estabelecimento de uma série de relações entre diferentes rubricas das demonstrações financeiras. Ao estabelecer a relação entre diferentes rubricas, os rácios fornecem informação bastante mais expressiva do que a que se obteria considerando essas rubricas em valor absoluto.

A análise dos rácios financeiros permite aos empresários medir quais as fraquezas e as forças financeiras existentes no negócio de modo a poderem ser tomadas medidas apropriadas.

No modelo do valor da atratividade teve como base os valores extraídos da base de dados da Informa *Dun & Bradstreet* Portugal, cujos elementos contabilísticos do setor se apresentam no anexo A.

Esta metodologia passou ainda pela constituição de base de dados dos e-mails das empresas de ótica a operar em Portugal.

Fez-se a seleção e escolheu-se a população para o envio dos inquéritos, o que corresponderam a um total de 824 associados, sendo enviados o mesmo número de e-mails com o inquérito anexado.

Responderam afirmativamente aos mesmos 99 associados, correspondendo assim a 12,01% da população inquirida.

Para analisar a atratividade do setor do comércio a retalho de material ótico em Portugal, foi utilizado o método quantitativo, com o envio de um inquérito aos óticos

portugueses associados da Associação Nacional dos Óticos, constituído por dois grupos:

Assim no primeiro grupo do inquérito solicitaram-se dados gerais sobre a caracterização do setor, tais como fatores externos e fatores internos, operacionais e marketing mix.

Solicitou-se ainda a indicação num segundo grupo a análise do poder negocial dos clientes e fornecedores, pressão dos produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes atuais e potencial de novas entradas.

Recorrendo ao programa estatístico SPSS, fez-se o tratamento aos dados dos inquéritos acima citados.

Na análise da matriz GE/Mckinsey foram analisados os fatores externos e os fatores internos com a finalidade de enquadrar o posicionamento competitivo na empresa face á atratividade do setor, tendo em conta a escala dos mesmos onde: baixa (1), Média (2) e Alta (3), estamos em condições de poder afirmar se devemos investir/crescer, ganhar seletivamente, colher/retirar.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DE RESULTADOS

5.1 Apresentação

A apresentação dos dados, tem por base o estudo de mercado efetuado em junho de 2010 pelo GRUPO CESCE (forças competitivas e fatores chave de sucesso), os dados financeiros da Informa D& B (rácios do setor) e dados estatísticos.

5.1.1 Estudo de mercado ao setor ótico

Analisando o estudo levado a cabo em Junho de 2010 (com base em dados de 2008 e 2009) ao setor da ótica em Portugal, pela empresa especializada na elaboração de estudos de mercado, Informa DBK, S.A., que pertence ao GRUPO CESCE, podemos identificar os principais fatores críticos de sucesso e os elementos de diferenciação. Este estudo baseou-se fundamentalmente na informação direta fornecida pelas empresas líderes, com entrevistas aos seus executivos, onde é explorada a evolução recente e tendências do setor, principais fatores de sucesso do negócio, estimativas de curto e médio prazo, as oportunidades e ameaças que enfrentaremos nos próximos anos e a análise do mix de marketing das principais operadoras.

O estudo inclui também a posição e os resultados das dezoito principais cadeias de óticas e os treze maiores grupos de compras que operam no setor.

Quadro 4: Dados do Setor 2008/2009

Dados do Setor: CAE 47782	
Número de estabelecimentos	1650
Óticas Integradas em cadeias	1216
Óticas independentes	434
Mercado (milhões de euros)	490
Óticas Integradas em cadeias	422
Óticas independentes	68
Concentração (quota de Mercado)	
Cinco primeiras Cadeias	67,2%
Dez primeiras Cadeias	80,2%
Evolução recente e previsões	
Variação em valor 2009/2008	-3,9%
Previsão de evolução do mercado em valor (2010/2009)	-1,0%
Previsão de evolução do mercado em valor (2011/2010)	-2,1%
Origem das Importações	
Itália	27%
Espanha	17%
França	15%
Alemanha	13%

Fonte: Informa DBK do Grupo CESCE

O distrito de Lisboa é o que reúne o maior número de estabelecimentos com uma fatia de 22% do total, seguindo-se o Porto com 15% e Setúbal com 10%.

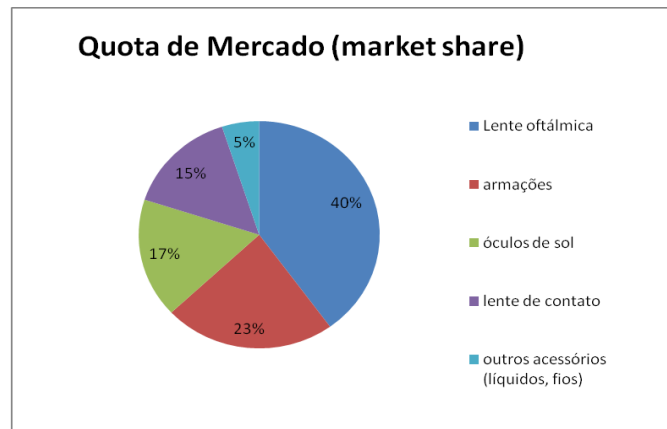
Viseu aparece com uma posição de 2.2% do mercado nacional deste setor.

Escalpelizando o quadro resumo da origem das importações, verificamos que as importações procedentes de Itália são maioritariamente óculos de sol, enquanto que da França predomina a importação das lentes oftálmicas.

Com base nos dados fornecidos pelos principais fabricantes de lentes (Essilor, Carls Zeiss Visiom e Hoya) e produtores e distribuidores de armações e óculos de sol das principais marcas a operar no mercado (Luxottica Group, Sáfilo Group Spa. DMDI, Próptica, Alisson e MCS Eyewear) e para uma melhor compreensão dos segmentos de

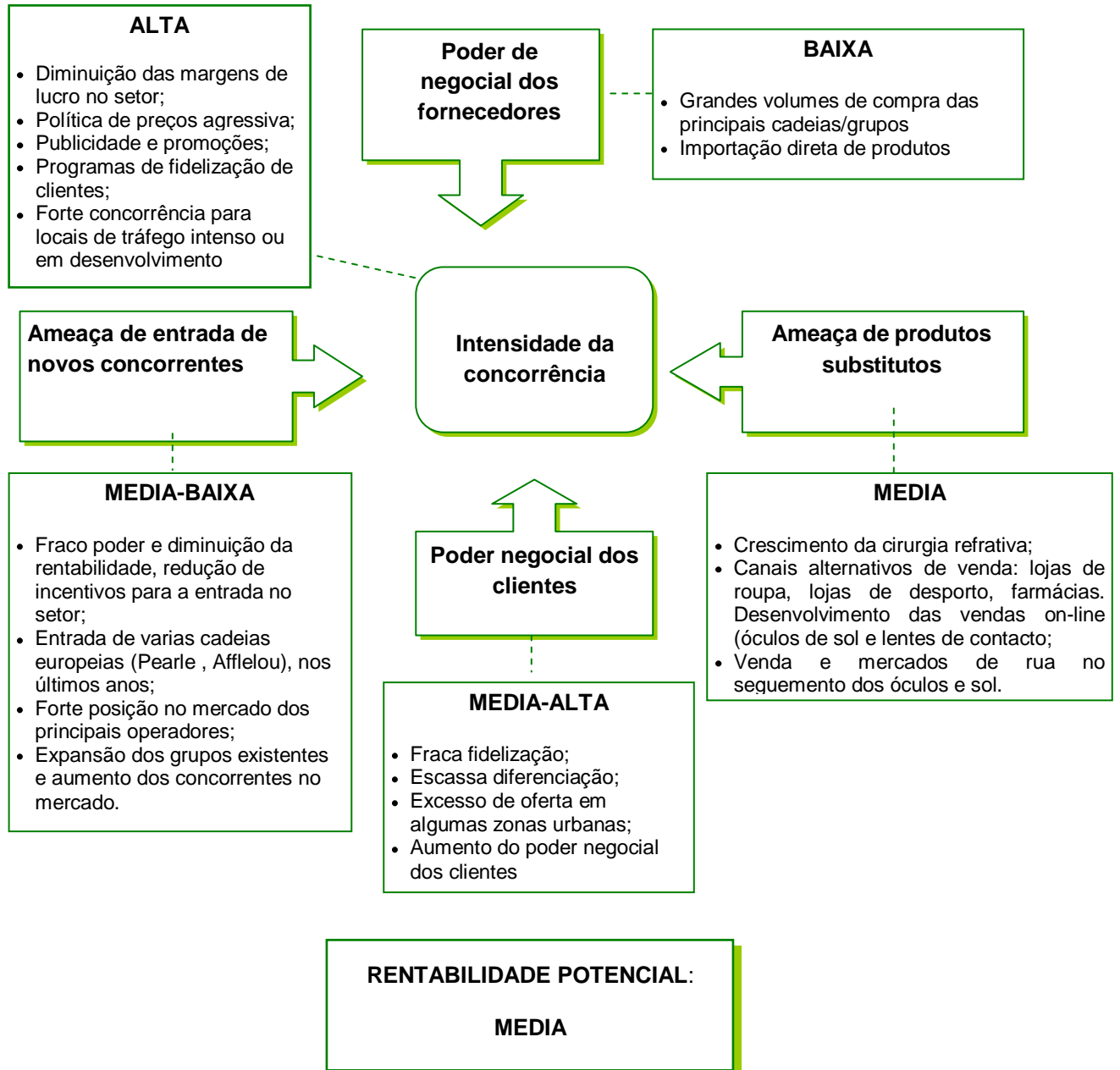
produtos e sua posição em termos de quota de mercado no setor, representa-se graficamente e em percentagem.

Gráfico 1: Quota de Mercado 2008/2009



Depois de analisada e tratada toda a informação apresenta-se em síntese dois quadros com as forças competitivas relevantes e os fatores chaves de sucesso para o setor ótico.

Quadro 5: Forças competitivas relevantes para 2008/2009.



- Fonte: Informa DBK do Grupo CESCE.

Quadro 6: Fatores Chave de Sucesso, 2008/2009.

Operacionais	Classificação	Tendência
Associação em centrais de compra/cadeias de distribuição	5	↔
Localização das lojas	5	↑
Formação do Pessoal	5	↔
Controle dos custos	5	↑
Protocolos/Acordos de colaboração com outras empresas	4	↔
Desenho e decoração das lojas	4	↑
Inovação tecnológica	3	↔
Marketing mix		
Preço	5	↑
Atendimento/assistência pós-venda	5	↔
Imagens do grupo/empresa	4	↔
Variedade de serviços oferecidos	4	↔
Publicidade e promoção	4	↑
Gama de produtos/marcas	3	↑
Prazos de entrega	3	↑

Classificação: 1, 2, 3: fator relevante; 4, 5: fator crítico – Tendência: ↑ (subida); ↔ (manter); ↓ (descida)

Fonte: Informa DBK do Grupo CESCE

Segundo estilo de vida levada a cabo pela população portuguesa e mundial em geral, seríamos levados a concluir que este setor não está em declínio, no entanto a contração do consumo privado durante o biénio 2008/2009 causou uma mudança no mercado de distribuição Ótica, que registou queda de 3,94% em 2009, o equivalente a 19 milhões e 500 mil de euros.

O facto das empresas se associarem cada vez mais para constituírem grupos de centrais de compra, fez com estes entrassem desmesuradamente em campanhas promocionais e numa banalização dos preços.

Muitos serão os pequenos óticos que sairão de cena dando lugar às grandes cadeias, pois este não tem capacidade financeira para apostarem na segmentação e no desenvolvimento de novos mercados com áreas que tenham sinergias com a ótica,

como por exemplo os cuidados de saúde. Face a este cenário e se tivermos em conta a gestão de risco, pois cada instituição financeira faz a sua própria classificação de risco de acordo com o seu porte e nicho de mercado ou, ainda em função da melhor forma de gerir o risco.

Jorion (1997) na sua análise de risco para qualquer tipo de empresa dividi-lo em três tipos de risco:

- Do negócio;
- Estratégico;
- Financeiro.

O risco do negócio é inerente a qualquer tipo de atividade económica e está associado à obtenção de vantagem competitiva e à valorização da empresa perante seus acionistas. Este risco está relacionado ao setor em que a empresa opera e inclui inovações tecnológicas, design do produto e marketing.

O risco estratégico resulta da mudança fundamental no ambiente político e estratégico.

O risco financeiro está relacionado às possíveis perdas em mercado financeiro. As empresas podem otimizar suas exposições aos riscos financeiros e concentrar seus esforços na gestão dos riscos do negócio.

Por isso gerir o risco é um processo, pelo qual as várias exposições ao risco são identificadas, medidas e controladas.

Para melhor conhecimento da situação económica e financeira das empresas a operar neste setor e com base, sobretudo em dados contabilísticos anuais de natureza não consolidada fornecidos pela empresa Informa Dun & Bradstreet, vamos analisar alguns dos indicadores financeiros do setor de forma a saber a sua exposição ao risco.

Verifica-se que estes rácios tem vindo a diminuir, quer sejam eles, rácios de gestão, de rentabilidade ou de inovação, o que se traduz numa preocupação para quem investe ou empresta o seu dinheiro.

A título informativo transcreve-se os valores de alguns rácios considerados os mais importantes:

Quadro 7: Rácios Setor – CAE 47782

Descrição	Valores
Rentabilidade das vendas	1,61%
Autonomia Financeira	12,68%
Liquidez reduzida	1,15
Capacidade de endividamento a Médio e Longo Prazo	70,32%

Fonte: Informa Dun & Bradstreet Portugal

5.1.2 Análise ao modelo VAS

Tendo por base os valores extraídos da Base de Dados Informa *Dun & Bradstreet* Portugal, cujos elementos contabilísticos do setor se apresentam no anexo A (A1.1; A1.2; A1.3) e analisando o quadro nº 8, conclui-se que o ano de 2007 foi um ano atípico, pois as vendas baixaram assim como a sua rentabilidade.

Analisando o ano de 2008 verifica-se que as vendas aumentaram mas rentabilidade do setor não acompanhou a taxa de crescimento das mesmas.

Segundo a entrevista do presidente da Associação Nacional dos Óticos, à Revista Mundo da Ótica em Outubro de 2010, a banalização dos preços que, por sua vez impede a modernização da ótica atual nacional. A situação atual caracterizada pela crise, dificuldade de fidelização do cliente, o aparecimento das grandes superfícies e das lojas low-cost, deu origem à política de descontos em lentes, à oferta de produtos não-óticos e ao esmagamento das margens dos profissionais, à descaracterização da profissão do ótico, ao menor investimento tecnológico por parte dos fabricantes, à falência do retalho e ao dumping. Tudo isto, a juntar à imposição das seguradoras de maiores descontos.

Para Rui Correia (2011), presidente da ANO, a receita para os empresários da ótica resistirem às dificuldades e se manterem num negócio saudável passa por:

- Assumir uma gestão mais cuidada;
- Estabelecer critérios de compras;
- Saber gerir todos os custos;
- Negociar com os fornecedores os descontos e prazos de pagamento;
- Formação profissional.

Para melhor compreensão e com base no valor das vendas e prestação de serviços e Resultados líquidos, referentes aos anos de 2006, 2007 e 2008, facultados pela Informa *Dun & Bradstreet* Portugal, dados estes constantes dos anexos A (A1.1; A1.2; A1.3), vamos desta forma mostrar a avaliação aproximada da dimensão comercial do negócio, através do cálculo da taxa de crescimento e da rentabilidade das vendas e prestações de serviços e ainda o valor da atratividade setorial, com a projeção média para o triénio 2009 a 2012, concluindo que estamos perante uma rentabilidade potencial média, já constatado no quadro 5.

Quadro 8: Rácios Financeiros

Descrição	2006	2007	2008	Média Triénio 2006-2008	Projeção Média Triénio 2009-2012
Valor das Vendas e Prestações de Serviços (em milhares de euros)	385.115	376.358	393.914	385.129	421.781
Taxa de Crescimento das Vendas e Prestações de Serviços	6,84%	-2,27%	4,66%	3,08%	3,17%
Rentabilidade das Vendas e Prestações de Serviços (em termos médios)	1,70%	1,26%	1,89%	1,62%	1,64%
Valor da Atratividade Setorial (VAS) (em milhares de euros)	9.736	4.227	8.934	7.632	7.149

Fonte: Informa Dun & Bradstreet

5.1.3 Tratamento estatístico dos inquéritos

A metodologia de investigação adotada passou pela constituição de base de dados dos e-mails das empresas de ótica a operar em Portugal.

Fez-se a seleção e escolheu-se a população para o envio dos inquéritos, o que corresponderam a um total de 824 associados, sendo enviados o mesmo número de e-mails com o inquérito anexado.

Responderam afirmativamente aos mesmos 99 associados, correspondendo assim a 12,01% da população inquirida.

Para analisar a atratividade do setor do comércio a retalho de material ótico em Portugal, foi utilizado o método quantitativo, com o envio de um inquérito em formato texto com tabelas aos óticos portugueses associados da Associação Nacional dos Óticos, constituído por dois grupos:

Assim no primeiro grupo do inquérito solicitaram-se dados gerais sobre a caracterização do setor, tais como fatores externos e fatores internos, operacionais e marketing mix.

Solicitou-se ainda a indicação num segundo grupo a análise do poder negocial dos clientes e fornecedores, pressão dos produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes atuais e potencial de novas entradas.

Recorrendo ao programa estatístico SPSS, fez-se o tratamento dos dados inquéritos.

Para a estruturação da abordagem foi feita uma análise estatística e analítica aos mesmos.

A análise fatorial refere-se a um método de análise multivariada onde é estabelecida uma relação de dimensão entre um conjunto de dados e por dados específicos, Stewart, (1981); Hair, (1998).

Na análise da Matriz GE/Mckinsey foram tratados os dados descritos nos itens do quadro 4, 5 e 6 da matriz GE, e tendo em conta a escala dos mesmos onde: baixa (1), Média (2) e Alta (3), estamos em condições de poder afirmar se devemos investir/crescer, ganhar seletivamente, colher/retirar.

Neste caso concreto pode-se afirmar que a política a seguir será expandir ou colher limitadamente, procurando maneiras de expansão sem alto risco, do contrário minimizar investimentos e racionalizar operações.

Quadro 9: Caraterização do Setor (Fatores Externos)

Atratividade do Setor	1	2	3	Pontuação	Média
Taxa de crescimento do mercado	4	91	150	245	2,47
Dimensão do mercado	6	107	132	245	2,47
Grau de dificuldade para entrar	7	90	100	197	1,99
(Rivalidade) Número e tipo de concorrência	15	117	138	270	2,73
Exigências tecnológicas	12	96	109	217	2,19
Rentabilidade média	10	80	110	200	2,02
Total	54	581	739	1374	2,31

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Quadro 10: Caraterização do Setor (Fatores Externos)

Posição competitiva da empresa	1	2	3	Pontuação	Média
Quota de Mercado	9	89	135	233	2,35
Capacidade de inovação (tecnológica)	15	109	139	263	2,66
Imagem no Mercado	12	121	122	255	2,58
Lealdade dos clientes	10	121	133	264	2,67
Controle dos custos	14	99	125	238	2,40
Acesso a recursos financeiros e investimentos	8	99	97	204	2,06
Total	68	638	751	1457	2,45

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Quadro 11: Atratividade do Setor/Posição competitiva

		Posição competitiva da empresa			
		Alta	Média	Baixa	
Atratividade Do Setor	Alta	3	Investir/Crescer	Investir/Crescer	Ganhar
	Média	2	Investir/Crescer	Ganhar	Colher/Retirar
	Baixa	1	Ganhar	Colher/Retirar	Colher/ Retirar
			2.45		
			3	2	1

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Na análise seguinte, procuramos determinar qual a importância que cada fator poder influenciar a atratividade.

Assim foram elencados um conjunto de itens relacionados com a atratividade setorial.

Começamos a analisar os fatores chave para o sucesso “Operacionais” através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,498) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 295,228 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 12). Estes testes indicam que as 9 variáveis são adequadas para se efetuar uma análise fatorial.

Quadro 12: KMO and Bartlett's Test – “FCS Operacionais”

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,498
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	295,228
	df	36
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 3 fatores que explicam 65,805% da variância total no conjunto das 9 variáveis analisadas (quadro 13)

Quadro 13: Total da variância explicada – “FCS Operacionais”

Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,816	31,284	31,284	2,816	31,284	31,284	2,626	29,181	29,181
2	1,629	18,097	49,381	1,629	18,097	49,381	1,707	18,961	48,143
3	1,478	16,425	65,805	1,478	16,425	65,805	1,590	17,663	65,805
4	,851	9,452	75,258						
5	,776	8,627	83,885						
6	,694	7,717	91,602						
7	,346	3,849	95,451						
8	,244	2,709	98,160						
9	,166	1,840	100,000						

Fonte: Inquéritos aos óticos

Para uma melhor interpretação dos fatores, procedeu-se a uma rotação dos eixos através do método varimax. A proporção da variância explicada pelas componentes mantêm-se constante, apenas se distribui de modo diferente para que sejam maximizadas as diferenças entre combinações das variáveis: aumentando as que mais contribuem para a formação do fator e diminuindo os pesos das que menos contribuem.

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Destes fatores, um apresentam uma forte consistência interna (igual ou superior a 0.70).

Portanto, o limite aceitável de alfa pode chegar a ser 0,6 ou 0.5 para escalas que constam de um número pequeno de elementos (Carmines e Zeller, 1979).

Assim, no quadro 14 são apresentados os pesos das variáveis em cada fator

Quadro 14: Rotated Component Matrix^a - “FCS Operacionais”

	Component		
	1	2	3
Localização das lojas	0,827		
Formação do pessoal	0,750		
Desenho e decorações das lojas	0,738		
Controlo de custos	0,727		
N.º de colaboradores por loja		0,818	
Protocolos/Acordos de colaboração com Instituições e outras empresas		0,705	
Inovação tecnológica			0,514
Associação em centrais de compras/ cadeias de distribuição			0,747
Dimensão da loja			-0,508
Variancia explicada acumulada	29,181	18,961	17,663
Alpha de Cronbach	0,784		

Fonte: Inquéritos aos óticos

Estes fatores podem portanto servir de apoio nas decisões estratégicas dos decisores. Verifica-se eu o fator 1 localização das lojas são o que tem maior importância, havendo assim necessidade de se atribuir e canalizar esforços para dar a máxima atenção à localização das lojas.

Continuando a análise dos fatores chave para o sucesso “Marketing Mix” através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,654) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 268.484 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 15).

Fatores Chave para o sucesso “Marketing MIX”

Quadro 15: KMO and Bartlett's Test -“FCS Marketing Mix”

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	268,484
	df	36
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 3 fatores que explicam 64,311% da variância total no conjunto das 9 variáveis analisadas (quadro 16)

Quadro 16: Total da variância explicada- “FCS Marketing Mix”

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,359	37,326	37,326	3,359	37,326	37,326
2	1,403	15,590	52,917	1,403	15,590	52,917
3	1,025	11,394	64,311	1,025	11,394	64,311
4	,916	10,176	74,487			
5	,716	7,952	82,439			
6	,596	6,622	89,060			
7	,459	5,097	94,157			
8	,312	3,468	97,625			
9	,214	2,375	100,000			

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Destes fatores, três apresentam uma forte consistência interna (igual ou superior a 0.70), (quadro 17).

Quadro 17: Reliability Statistics- "FCS Marketing Mix"

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	6

Fonte: Inquéritos aos óticos

Assim, no quadro 18 são apresentados os pesos das variáveis em cada fator

Quadro 18: Rotated Component Matrix - "FCS Marketing Mix"

	Component		
	1	2	3
Garantia	0,820		
Atendimento personalizado	0,683		
Prazos de entrega	0,674		
Imagem do grupo/empresa	0,661		
Assistência pós-venda ao cliente	0,654		
Preço	0,597		
Serviços complementares		0,850	
Variiedade de Gama de produtos		0,813	
Comunicação e Marketing			0,939
Variância explicada acumulada	33.710	17.549	13.052
Alpha de Cronbach	0,762	0,762	0,762

Fonte: Inquéritos aos óticos

Continuando com a análise estatística da atratividade que foram colocadas nos inqueridos aos óticos, vamos de seguida transcrever alguns quadros das variáveis do modelo das cinco forças de Porter:

"Poder negocial dos clientes" através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,656) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de

73.284 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 19).

Quadro 19: KMO and Bartlett's Test - "Poder negocial dos clientes"

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	73,284
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 2 fatores que explicam 75.128% da variância total sendo que um só representa 50.532% no conjunto das 4 variáveis analisadas (quadro 20).

Quadro 20: Total da variância explicada - "Poder negocial dos clientes"

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,021	50,532	50,532
2	,984	24,596	75,128
3	,613	15,328	
4	,382	9,544	

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Destes fatores, dois apresentam uma forte consistência interna (igual ou superior a 0.60), (quadro 21).

Quadro 21: Reliability Statistics - "Poder negocial dos clientes"

Cronbach's Alpha	N of Items
,616	4

Fonte: Inquéritos aos óticos

"Poder negocial dos Fornecedores" através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,504) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 51.802 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 22).

Quadro 22: KMO and Bartlett's Test - "Poder negocial dos fornecedores"

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,504
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	51,802
	Df	10
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 2 fatores que explicam 59,587% da variância total no conjunto das 5 variáveis analisadas (quadro 23).

Quadro 23: Total Variance Explained - "Poder negocial dos fornecedores"

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,569	31,388	31,388
2	1,410	28,198	59,586
3	,991	19,815	79,402
4	,518	10,354	
5	,512	10,245	

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Estes fatores, apresentam uma a fraca consistência interna (inferior a 0.50), (quadro 24).

Quadro 24: Reliability Statistics - "Poder negocial dos fornecedores"

Cronbach's Alpha	N of Items
,385	5

Fonte: Inquéritos aos óticos

"Pressão dos produtos substitutos" através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO=0,445$) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 88.526 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 25).

Quadro 25: KMO and Bartlett's Test - "Pressão dos produtos substitutos"

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,445
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88,526
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 2 fatores que explicam 77,379% da variância total no conjunto das 4 variáveis analisadas (quadro 26)

Quadro 26: Total Variance Explained - "Pressão dos produtos substitutos"

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,863	46,565	46,565
2	1,233	30,814	77,379
3	,631	15,764	
4	,274	6,856	

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Estes fatores, apresentam uma a fraca consistência interna (inferior a 0.50), quadro 27

Quadro 27: Reliability Statistics - "Pressão dos produtos substitutos"

Cronbach's Alpha	N of Items
,437	4

Fonte: Inquéritos aos óticos

“Rivalidade entre os concorrentes atuais” através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,577) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 251.725 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 28).

Quadro 28: KMO and Bartlett's Test - “Rivalidade entre os concorrentes atuais”

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	251,725
	df	28
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 3 fatores que explicam 68,715% da variância total no conjunto das 8 variáveis analisadas, (quadro 29).

Quadro 29: Total Variance Explained - “Rivalidade entre os concorrentes atuais”

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,570	32,125	32,125
2	1,558	19,469	51,594
3	1,370	17,121	68,715
4	1,012	12,648	81,363
5	,641	8,018	
6	,355	4,435	
7	,325	4,060	
8	,170	2,125	

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Estes fatores, apresentam uma a fraca consistência interna (inferior a 0.50), quadro 30.

Quadro 30: Reliability Statistics - "Rivalidade entre os concorrentes atuais"

Cronbach's Alpha	N of Items
,412	8

Fonte: Inquéritos aos óticos

"Potencial de novas entradas" através do valor de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO=0,695$) que apresenta o valor da medida de adequabilidade. O teste de Bartlett, que testa a hipótese nula de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, apresenta o valor de 229,692 e uma probabilidade associada de 0,000, o que rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações ser uma matriz identidade (quadro 31).

Quadro 31: KMO and Bartlett's Test - "Potencial de novas entradas"

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229,692
	df	28
	Sig.	,000

Fonte: Inquéritos aos óticos

Através do critério de Kaiser (eigenvalue maior que 1 foram encontrados 3 fatores que explicam 69,216% da variância total no conjunto das 8 variáveis analisadas (quadro 32).

Quadro 32: Total Variance Explained - "Potencial de novas entradas"

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,008	37,602	37,602
2	1,465	18,315	55,917
3	1,064	13,299	69,216
4	,780	9,755	78,971
5	,580	7,249	
6	,530	6,623	
7	,347	4,341	
8	,225	2,817	

Fonte: Inquéritos aos óticos

Analisou-se de seguida a consistência interna de cada fator através do Alpha de Cronbach (α). Estes fatores, apresentam uma a forte consistência interna (igual ou superior a 0.70), quadro 33

Quadro 33: Reliability Statistics "Potencial de novas entradas"

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	8

Fonte: Inquéritos aos óticos

Na análise de contexto à pergunta aberta a grande maioria dos inquiridos manifestou-se da seguinte forma:

- O futuro será mais propício para os grandes grupos;
- Perspetiva de negócio em termos de futuro é vista com algum pessimismo, face à atual conjuntura portuguesa, motivada pelas medidas de austeridade imposta pelo governo;
- Entrada das grandes superfícies no mercado, irá originar uma maior guerra de preços, com que fará que o negócio liberte menos margem.

Assim, podemos concluir que nas cinco forças a evidência vai para a rivalidade entre os concorrentes pois é a força que tem maior peso.

Quadro 34: Resumo da análise da média da atratividade- Modelo das cinco forças

Forças competitivas	Peso da cada força
Poder negocial dos clientes	3,31
Poder negocial dos fornecedores	3,32
Pressão dos produtos substitutos	3,02
Rivalidade entre os concorrentes atuais	3,74
Potencial de novas entradas	3,31

Fonte: Elaboração própria

5.1.4 A intensidade das forças

Na análise estrutural do setor ótico, para o qual utilizamos a modelo das cinco forças competitivas, determina o seu nível de rentabilidade, em função do seu nível de intensidade competitiva. Ou seja, por norma um setor será tanto mais rentável, quanto menor for o nível de intensidade concorrencial atual e potencial. Verificamos que

existem muitas empresas a operar, a maioria das quais de reduzida dimensão e com recursos equivalentes, a estabilização do crescimento do setor, a baixa diferenciação dos produtos comercializados e os reduzidos custos de mudança dos clientes são, no seu conjunto, os principais fatores responsáveis pela acentuada rivalidade existente neste setor. Como conclusão apresenta-se seguidamente o quadro 24 em que, de forma sintética, se procede à avaliação de intensidade das cinco forças competitivas e se registam as respetivas justificações.

Quadro 35: Análise da intensidade média - Modelo das cinco forças

Forças competitivas	Intensidade Média	Justificações
Poder negocial dos clientes	2,69	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de clientes • Muitos fornecedores alternativos para os
Poder negocial dos fornecedores	2,68	<ul style="list-style-type: none"> • Muita variedade de produtos • Muitos compradores alternativos
Pressão dos produtos substitutos	2.98	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente tendência para as cirurgias laser • Aparecimento de produtos alternativos, substituindo os tradicionais
Rivalidade <i>entre</i> os concorrentes atuais	2.26	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas empresas de reduzida dimensão a comercializar os mesmos produtos. • Reduzida possibilidade de diferenciação dos produtos
Potencial de novas entradas	2.69	<ul style="list-style-type: none"> • Fracas/poucas barreiras técnicas à entrada <ul style="list-style-type: none"> • Fácil acesso à distribuição

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

O Modelo de Michael Porter traz consigo uma visão renovada e alargada das forças que no contexto, determinam o jogo concorrencial entre empresas e defendia que a existência de concorrentes podia criar a possibilidade de uma empresa ampliar a sua vantagem competitiva (Porter 1980).

5.1.5 Indicadores financeiros

Para Neves (1987) os indicadores financeiros são uma fonte extremamente importante porque permite comparações com os concorrentes mais próximos, no domínio da estratégia e consequente desempenho operacional e financeiro.

É fundamental ter consciência, de que a análise dos rácios não revelará tudo o que é necessário saber acerca da performance financeira do negócio. Eles apenas fornecem uma boa descrição, mas têm as suas limitações, pois uma vez que se baseiam na performance passada da empresa não dão indicações algumas sobre a performance atual e futura.

Os dados utilizados nesta análise, foram recolhidos junto da empresa Informa Dun & Bradstreet Portugal, uma base de dados que disponibiliza informação detalhada deste setor.

Para a medição dos rácios de rentabilidade, situação financeira, estrutura e eficiência serão utilizadas as medidas do 1º quartil, 3º quartil e a média.

Quadro 36: Rácios da estrutura financeira do setor

Rácios do Setor: CAE 47782- Comércio a Retalho de Artigos de Ótica

Rentabilidade	2006			2007			2008		
	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil
Vendas	6.23%	1.70%	-3.73%	6.26%	1.26%	-5.34%	7.88%	1.89%	-2.90%
Capital	31.18%	11.99%	0.99%	28.93%	9.52%	0.17%	33.96%	11.98%	1.23%
Ativo	6.36%	1.52%	-3.73%	6.04%	1.10%	-5.21%	7.54%	1.72%	-2.75%

Situação Financeira	2006			2007			2008		
	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil
Liquidez Geral	2.06	1.05	0.59	2.06	1.09	0.64	2.21	1.19	0.64
Liquidez Reduzida	1.11	0.45	0.19	1.17	0.49	0.19	1.28	0.56	0.19
Dívidas de Cp./Existências	375.81%	180.48%	85.01%	375.53%	171.62%	81.25%	341.18%	151.49%	75.70%
Ativo Fixo/Capital Permanente	289.48%	144.76%	51.99%	285.28%	143.65%	48.40%	259.81%	135.27%	50.25%

Estrutura	2006			2007			2008		
	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil
Vendas/Capital Próprio (%)	451.04%	207.60%	26.66%	447.69%	195.94%	0.00%	413.25%	190.65%	32.75%
Vendas/Ativo Total (%)	126.58%	89.35%	52.58%	124.35%	87.23%	52.38%	127.09%	86.20%	56.45%
Solvabilidade %	85.56%	27.95%	1.64%	87.80%	26.64%	1.53%	96.91%	32.86%	3.17%
Autonomia Financeira (%)	47.21%	22.45%	2.19%	47.65%	21.60%	2.25%	50.18%	25.53%	3.79%
Capacidade de Endividamento Médio Prazo	100.00%	100.00%	64.65%	100.00%	100.00%	64.85%	100.00%	100.00%	61.20%

Eficiência	2006			2007			2008		
	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil	3º Quartil	Média	1º Quartil
Rotação de Stocks	6.22	3.08	1.51	5.85	3.03	1.37	5.78	2.96	1.61
Prazo de Cobranças (dias)	8.47	0.00	0.00	8.10	0.00	0.00	10.09	0.00	0.00
Fundo de maneio	77,968.66	8,712.17	38,787.29	69,969.90	8,784.27	34,543.01	83,001.06	15,748.14	30,153.08
Endividamento (%)	97.36%	77.26%	52.43%	97.38%	77.65%	51.07%	95.84%	74.20%	49.48%
Valor Acrescentado Bruto	127,260.54	50,130.70	17,111.17	121,458.76	50,248.48	16,374.81	131,706.38	50,122.32	18,336.00
VAB por Vendas (%)	41.90%	34.09%	23.01%	42.77%	34.40%	23.46%	43.95%	35.39%	24.48%

Fonte: Informa Dun & Bradstreet Portugal

Segundo Menezes (1993) a análise de desempenho é feita através de duas medidas utilizando os rácios de indicadores de rentabilidade económica e rentabilidade financeira.

O indicador da rentabilidade económica determinada pela forma $RV = (R. \text{Líquido}/\text{Vendas líquidas})$ e o Rácio de rentabilidade dos capitais próprios (RC'P) - indicador de rentabilidade financeira, ou seja $RC'P = R. \text{Líquidos}/\text{Capitais Próprios}$ em termos médios.

Quadro 37: Rendibilidade do Setor

Rácio	2006	2007	2008
Média da Rentabilidade das Vendas	1,70%	1,26%	1.89%
Média da Rentabilidade dos capitais próprios	11.99%	9,56%	11,98%
Nº de Empresas analisadas	1204	1264	1126

Fonte: Informa Dun & Bradstreet Portugal

Ao nível da rentabilidade dos capitais próprios o setor apresenta-se não uniforme.

Os rácios financeiros estão em grande parte dependentes da fiabilidade da informação constante das demonstrações financeiras. Se esta informação não for apropriada, os resultados da análise provavelmente serão incorretos.

Os rácios financeiros estão dependentes dos critérios de contabilização utilizados pela empresa. Embora as contas das empresas se baseiem na aplicação dos princípios contabilísticos geralmente aceites, os critérios utilizados podem variar. A comparação de rácios entre empresas do mesmo setor, ou com médias do setor, pode ser falseada pelas diferenças das práticas contabilísticas das empresas. Apesar da normalização existem algumas liberdades em termos de critérios de amortização, provisão e valorização das existências, bem como de considerações de custo ou investimento, sobretudo nos intangíveis.

Farinha, (1994), salientou o seguinte “Um rácio mais não é do que o quociente entre duas grandezas geralmente extraídas diretamente da informação contabilística de uma empresa. Frequentemente bastarão para alguns analistas mais experientes a

observação de um pequeno conjunto de rácios para que possa formar um juízo, ainda que preliminar e sujeito a legitimação futura com informação mais aprofundada, sobre a condição financeira de uma empresa.

Entende-se normalmente que a informação sob a forma de rácios possui diversas vantagens relativamente às grandezas contabilísticas analisadas isoladamente em valor absoluto; tornando mais significativa a informação de conjunto proporcionada e facilitando comparações, que poderão ter lugar para a mesma empresa ao longo de um certo período temporal (análise de séries temporais) ou entre diferentes empresas.

Mas em termos genéricos, cumpre salientar que os rácios financeiros são apenas um instrumento de análise que pode e deve ser complementado por outros. Deste modo, a tomada de decisões importantes com base em apenas alguns indicadores tornar-se-á sempre perigosa, mesmo para analistas experientes. Deveremos ter sempre consciência, por conseguinte, que a análise de indicadores, mais do que conclusões, traz-nos apenas alguns indícios que um analista deverá procurar confirmar através do recurso a outras técnicas e fontes de informação complementares”.

5.2 *Discussão dos resultados*

Michael Porter tem sido o autor mais citado e por muito referenciado em estratégia. Neste trabalho procurou-se verificar a influência do autor e de suas principais obras na pesquisa académica. Verificamos existir uma predominância de artigos utilizando as suas teorias das cinco forças, bem como outras contribuições “Liderança no custo total; Diferenciação; Foco”.

No setor da ótica tivemos em conta os aspetos positivos, aspetos negativos, aspetos interessantes e os desafios:

5.2.1 Aspetos Positivos

Sinais positivos do setor do comércio de ótica:

- Mantém-se tendência de crescimento moderado, após um primeiro semestre muito abaixo das expectativas
- Estabilidade/Solidez financeira
- A consciencialização da sociedade da importância da saúde ocular pode ser um fator potenciador do negócio
- Maior predisposição dos clientes para ouvirem soluções
- Maior credibilidade do setor

5.2.2 Aspetos Negativos

Sinais negativos do setor do comércio de ótica:

- Mercado com um excesso de lojas por número de habitantes
- Agravamento na subida dos Custos com Pessoal (com difícil repercussão nos preços)
- Entrada de novos concorrentes que vão provocar uma descida dos preços

5.2.3 Aspetos Interessantes

Aspetos interessantes do setor do comércio de ótica:

- A diversificação de clientes proporciona novas oportunidades de negócio.
- A nova forma de alguns empresários verem o seu negócio leva-os de certa forma a criarem redes que gerem sinergias em diversos setores da atividade e não se resumirem a grupos de centrais de compra.

5.2.4 Desafios

Desafios do setor do comércio de ótica:

- A entrada dos Hipermercados, via espaço de saúde, no comércio de ótica implica novos desafios.
- A possibilidade de comparar preços pela internet aliado a clientes mais bem informados implica aumentar a qualidade técnica dos serviços.
- O comportamento dos fornecedores será uma incógnita.
- A entrada de outras Multinacionais pode destabilizar o mercado.
- A falta de regulamentação específica do setor pode continuar a ser um problema.

Em Portugal existe 2.371 estabelecimentos especializados na distribuição de produtos óticos.

O desenvolvimento do mercado por tipo de operador leva-nos à conclusão que estes se associam em centrais de compra, a fim de obterem os produtos que comercializam a preços mais competitivos.

Pela análise feita verificou-se uma certa contração na rentabilidade das vendas.

As previsões para o biénio 2010-2011 apontam para um prolongamento de menor rentabilidade e uma baixa das vendas, acompanhadas da degradação do poder de compra do consumo privado.

6 CONCLUSÕES

Neste trabalho verificou-se a influência de Michael Porter e das suas principais obras. Com base nas suas quatro principais obras notou-se bem a influência deste autor em estratégia; *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985), *The Competitive Advantage of Nations* (1980) e *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (2008).

Depois de tratados e analisados os dados dos inquéritos remetidos aos óticos nacionais pode-se concluir através da matriz Mckinsey estamos em condições de poder afirmar que a política a seguir será expandir ou colher limitadamente, procurando maneiras de expansão sem alto risco, do contrário minimizar investimentos e racionalizar operações.

São vários os aspetos que afetam a competitividade do setor ótico, nomeadamente a guerra de preços e as campanhas e promoções constantes por parte de algumas cadeias multinacionais, mas ao analisarmos a intensidade do modelo das cinco forças (quadro 35), concluímos que é a rivalidade entre os concorrentes atuais, que torna este setor menos atrativo.

O setor da ótica debate-se na atualidade com um vasto conjunto de ameaças inerentes ao contexto em que se insere o que condiciona a atividade das suas empresas a operar no setor. Por outro lado, e paralelamente a essas ameaças, também existem um conjunto de oportunidade e desafios que urge ser aproveitados.

O setor da ótica já conheceu melhores dias, no entanto é prematuro afirmar que estamos perante uma saturação de estabelecimentos abertos ao público no setor.

É verdade que as ameaças ao setor são mais reais que nunca e que este atualmente não é tão rentável como outrora, contudo isso não quer dizer que o setor não seja ainda rentável.

Por mais que vários autores critiquem Porter, as suas contribuições ainda são extremamente importantes.

As principais metodologias no âmbito do tema abordado foram focadas, embora possam existir outras, pois, qualquer empresa deve procurar compreender a natureza do seu ambiente competitivo, se quiser ser bem-sucedida na realização dos seus objetivos e no estabelecimento de estratégias adequadas.

Uma empresa que compreenda a natureza das cinco forças de Michael Porter, certamente avaliará qual é a mais importante e estará numa posição mais forte para se defender contra qualquer ameaça influenciando as forças com a sua estratégia.

Por conseguinte, a necessidade de acompanhar e ficar atento é contínua.

Alguns dos pontos mais pertinentes focados nas pesquisas da literatura sobre a análise das cinco forças de Porter, prendem-se, com a execução da estratégia de negócios das organizações a longo prazo e a sustentação das vantagens competitivas, em vez de simplesmente se enumerar as forças. Na estratégia da empresa para além da identificação das fontes de concorrência deve ser tido em conta o desenvolvimento de entraves à mesma (concorrência).

Em próximos trabalhos recomenda-se que esta pesquisa seja feita com o recurso a um número restrito de empresas (aquelas que tenham maior influencia no setor) devido às suas especificidades metodológicas, com o objetivo de se encontrarem semelhanças que permitam desenvolver uma metodologia característica da realidade das empresas deste setor.

BIBLIOGRAFIA

Abell Derek F. (1980). *“Defining the Business: The Starting Point Of Strategic Planning”*. Prentice-Hall.

AKTOUF, O. (2002) *Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter*. *Revista de Administração de empresas*.

Aktouf, Omar. (2006). *“Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter”*. IN: BERTERO, C. O. *Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais*, São Paulo, Ed. Atlas.

AKTOUF, O; CHENOUI, M.; HOLFORD, W.D.(2002 e 2005) *The false expectations of Michael Porter's Strategic framework. Problemas & Perspectives in Management*.

Belchior, Ana M. (2011), *Participação Política e cidadania*.

Carmines, E. G.y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*.Newbury Park, CA: Sage Publications.

David, F. R. (1998) *Strategic Management: Concepts & Cases*. 7. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc.,.

Drucker, Peter, (1954). *“The Practice of Management”*. Place of Publication New York.

Farinha, J. B. R. B. (1994). *Artigo sobre a Análise dos Rácios Financeiros, Versão 2, Outubro*.

Ferreira, M. P. (2008), *Working paper nº 25 do Instituto Politécnico de Leiria*.

Freire, Adriano, (2003). – *“Estratégia: sucesso em Portugal”*. 9ªEd.Lisboa: Editora Verbo.

Friedman, Thomas L. (2005). *“O Mundo é Plano”*. Atual Editora; 10ª Edição; ISBN: 9789729972010

Friedman, Thomas L. (2009). *“Quente, Plano e Cheio”*. Atual Editora; 2.ª edição; 9789898101396

Hair, J. F.(1998). *et. al. Multivariate data analysis. 5 ed. New Lerrsey: Prentice Hall.*

Hunt, Olivia.(2007), *Porter`s Five Forces Theory: Strategies. Part Two*

Johumb (2011), *Dos pensamentos à ação.*

Jorion, P. (1997). *Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. New York, Mc Graw Hill*

Kotler, P. (1998) *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.*

Kotler, P.(2000). *Marketing Management , 10a. Ed. Prentice Hall.*

Maltez, José Adelino (2011), *Análise do momento político.*

Menezes, Caldeira (1993) *“Princípios de Gestão Financeira”*, Editora Presença, 4ª Ed, Lisboa

Middleton, John (2003). *“The Ultimate Strategy Library”*, Capstone

Mintzberg, H. (1998). *“Strategy Making in Theree Modes”*. *California Management Review.*

Moreira, Adriano, (2001). *“Ciência Política “*, Editora Almedina,, 6ª Reimpressão, Coimbra.

Neves, J.C. (1987). "Análise Financeira- métodos e técnicas".

Osório, Catarina. (2011), *Análise Política e conjuntura atual*.

Prahalad, C.K. and Hamel, Gary. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-87

Porter, M. E. (1979). *The structure within industries and companies' performance*. *The Review of Economics and Statistics*, v. 61, n. 2, p. 214-227.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press..

Porter, M.E. (1980). "Competitive Strategy". *The Free Press New York*

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press,.

Porter, M. E (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 1ª edição. Campus: Rio de Janeiro.

Porter, M.E. (1988). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". *The Free Press New York*

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 1 – 10, 111 - 152.

Porter, M.E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". *The Free Press New York*

Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", in *Harvard Business Review*, November-December 1998.

Porter, M. E. (2007), *Conferencia na Expo Management, realizada pela HSM.*

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review Press.

Recklies, D. (2001). *Artigo sobre Além Porter – A crítica da crítica de Porter.*

Stewart, D. W. (1981). *The application and misapplication of factor analysis in marketing research. Journal of Marketing Research*, v.18 n.2, p.51-62.

Thompson, J. (2002). *Gestão Estratégica, 4ª Edição, Londres: Thomson*

Thurlby B (1998). *"As forças competitivas são também sujeitas a mudança"*, Management decisão Londres

Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa, Madrid: Paraningo – Cengage Learnig*, 121-312.

Outros documentos e referências:

- *Mundo da ótica* (2000), nº 1, Abril
- *Mundo da ótica* (2010), nº 63, Outubro
- *PME negócios* (2001) nº 5 de Fevereiro e Março
- *PME* (2001), nº 6 Abri e Maio
- *Lux* (2008/2009), Outono/Inverno
- *Revista Dirigir*; nº 65/66; p.50
- *Revista Ver* 4ª serie nº 39 de 2011

<http://www.aao.org/>

<http://www.acad-ciencias.pt>

<http://www.acuite.fr>

<http://www.aip.pt/>

<http://www.ano.com.pt>

<http://www.aplo.pt>

<http://www.ascrs.org/>

<http://bqd-consultores.blogspot.com/>

<http://www.bportugal.pt/>

<http://www.cedet.com.br/>

<https://www.dbk.es>

<https://www.essilor.pt>

<https://www.informadb.pt>

<http://www3.interscience.wiley.com/journal/2144/home>

<http://www.ine.pt/>

<https://www.luxottica.com>

<http://www.marktest.pt/>

<http://www.notapositiva.com/>

<https://www.safilo.com.pt>

<http://www.themanager.org/>

http://www.valuebasedmanagement.net/nethods_ge_mckinsey.htmlmundooptico.com/links.html

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/análisepest.htm>

ANEXOS

ANEXO A

A.1-Elementos contábilísticos do Setor

A.1.1 Demonstração de Resultados do Setor

	2006	2007	2008	
	1204	1264	1126	
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				
CUSTOS E PERDAS				
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	190.528	178.193	179.929	41,43%
FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	74.209	77.461	82.330	18,96%
CUSTOS COM O PESSOAL	95.820	98.769	103.699	23,88%
AMORTIZAÇÕES DO IMOBILIZADO CORPÓREO E INCORPÓREO	23.645	23.008	23.366	5,38%
PROVISÕES	789	1.246	1.045	0,24%
CUSTOS E PERDAS OPERACIONAIS	1.605	1.740	1.867	0,43%
TOTAL CUSTOS OPERACIONAIS	386.594	380.417	392.235	90,32%
CUSTOS E PERDAS FINANCEIROS	17.661	16.956	16.177	3,73%
CUSTOS E PERDAS EXTRAORDINÁRIAS	4.392	5.435	5.451	1,26%
IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO DO EXERCÍCIO	7.585	7.180	6.774	1,56%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	17.610	8.282	13.630	3,14%
TOTAL	433.842	418.269	434.268	100,00%
PROVEITOS E GANHOS				
VENDAS	385.115	376.358	393.914	90,71%
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	25.141	21.951	19.152	4,41%
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	54	45	64	0,01%
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA EMPRESA	103	62	90	0,02%
PROVEITOS SUPLEMENTARES	2.394	2.317	2.464	0,57%
OUTROS PROVEITOS E GANHOS OPERACIONAIS	3.480	2.924	3.034	0,70%
TOTAL PROVEITOS OPERACIONAIS	416.286	403.657	418.718	96,42%
PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS	12.533	7.840	8.827	2,03%
PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS	5.022	6.772	6.722	1,55%
TOTAL	433.842	418.269	434.267	100,00%

A.1.2 Balanço do Setor

	2006	2007	2008	
Nº EMPRESAS DA AMOSTRA	1204	1264	1126	
ACTIVO				
IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS	93.100	91.087	97.430	18,97%
IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS	325.065	333.397	348.666	67,90%
INVESTIMENTOS FINANCEIROS	23.932	10.850	12.342	2,40%
TOTAL DO ACTIVO FIXO	442.097	435.334	458.438	89,28%
CIRCULANTE				
EXISTÊNCIAS	108.932	108.871	108.950	21,22%
DÍVIDAS DE TERCEIROS - MÉDIO E LONGO PRAZO	39.097	15.414	10.173	1,98%
DÍVIDAS DE TERCEIROS - CURTO PRAZO	75.035	72.554	93.489	18,21%
TÍTULOS NEGOCIÁVEIS	3.364	2.623	3.413	0,66%
DEPÓSITOS BANCÁRIOS E CAIXA	56.721	62.938	65.986	12,85%
TOTAL DO ACTIVO CIRCULANTE	283.148	262.401	282.011	54,92%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	13.442	10.988	14.308	2,79%
ACTIVO BRUTO	738.688	708.723	754.757	146,99%
TOTAL DE AMORTIZAÇÕES	219.094	227.552	238.019	46,36%
TOTAL DE PROVISÕES	2.679	2.860	3.268	0,64%
TOTAL	221.773	230.412	241.288	46,99%
ACTIVO LÍQUIDO	516.915	478.312	513.470	100,00%
PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO				
CAPITAL PRÓPRIO				
CAPITAL	36.429	34.689	37.003	7,21%
ACÇÕES (QUOTAS) PRÓPRIAS	-230	-210	-247	-0,05%
PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES	23.929	18.932	19.445	3,79%
PRÉMIOS DE EMISSÃO DE ACÇÕES (QUOTAS)	678	646	725	0,14%
RESERVAS	38.468	42.110	46.486	9,05%
RESULTADOS TRANSITADOS	21.086	19.944	25.325	4,93%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	17.610	8.282	13.630	2,65%
DIVIDENDOS ANTECIPADOS	-17	-16	0	0,00%
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	137.954	124.377	142.368	27,73%
PROVISÕES PARA RISCOS E ENCARGOS	266	680	763	0,15%
DÍVIDAS A TERCEIROS - MÉDIO E LONGO PRAZO	156.881	128.060	70.691	13,77%
DÍVIDAS A TERCEIROS - CURTO PRAZO	203.069	205.989	274.388	53,44%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS				
ACRÉSCIMO DE CUSTOS	15.653	16.687	21.685	4,22%
PROVEITOS DIFERIDOS	3.091	2.517	3.574	0,70%
TOTAL	18.744	19.204	25.259	4,92%
TOTAL DO PASSIVO	378.960	353.934	371.101	72,27%
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	516.915	478.312	513.470	100,00%

A.1.3 Rácios do Setor

>> RENTABILIDADE	2006			2007			2008		
	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL
VENDAS	6,23%	1,70%	-3,73%	6,26%	1,26%	-5,34%	7,88%	1,89%	-2,90%
CAPITAL	31,18%	11,99%	0,99%	28,93%	9,52%	0,17%	33,96%	11,98%	1,23%
ACTIVO	6,63%	1,52%	-3,73%	6,04%	1,10%	-5,21%	7,54%	1,72%	-2,75%

>> SITUAÇÃO FINANCEIRA	2006			2007			2008		
	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL
LIQUIDEZ GERAL	2,06	1,05	0,59	2,06	1,09	0,64	2,21	1,19	0,64
LIQUIDEZ REDUZIDA	1,11	0,45	0,19	1,17	0,49	0,19	1,28	0,56	0,19
DÍVIDAS DE CP/ EXISTÊNCIAS	375,81%	180,48%	85,01%	375,53%	171,62%	81,25%	341,18%	151,49%	75,70%
ACTIVO FIXO / CAPITAL PERMANENTE	289,48%	144,76%	51,99%	285,28%	143,65%	48,40%	259,81%	135,27%	50,25%

>> ESTRUTURA	2006			2007			2008		
	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL
VENDAS / CAPITAL PRÓPRIO (%)	451,04%	207,60%	26,66%	447,69%	195,94%	0,00%	413,25%	190,65%	32,75%
VENDAS / ACTIVO TOTAL (%)	126,58%	89,35%	52,58%	124,35%	87,23%	52,38%	127,09%	86,20%	56,45%
SOLVABILIDADE (%)	85,56%	27,95%	1,64%	87,80%	26,64%	1,53%	96,91%	32,86%	3,17%
AUTONOMIA FINANCEIRA (%)	47,21%	22,45%	2,19%	47,65%	21,60%	2,25%	50,18%	25,53%	3,79%
CAPACIDADE DE ENDIVIDAMENTO A MÉDIO E LONGO PRAZO (%)	100,00%	100,00%	64,65%	100,00%	100,00%	64,85%	100,00%	100,00%	61,20%

>> OUTROS	2006			2007			2008		
	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MEDIO	1º QUARTIL
ROTAÇÃO DE STOCKS	6,22	3,08	1,51	5,85	3,03	1,37	5,78	2,96	1,61
PRAZO MÉDIO DE COBRANÇAS	8,47	0,00	0,00	8,10	0,00	0,00	10,09	0,00	0,00
FUNDO DE MANEIO	77.968,66	8.712,17	-38.787,29	69.969,90	8.784,27	-34.543,01	83.001,06	15.748,14	-30.153,08
ENDIVIDAMENTO (%)	97,36%	77,26%	52,43%	97,38%	77,65%	51,07%	95,84%	74,20%	49,48%
VALOR ACRESCENTADO BRUTO	127.260,54	50.130,70	17.111,17	121.458,76	50.248,48	16.374,81	131.706,38	50.122,32	18.336,00
VAB POR VENDAS (%)	41,90%	34,09%	23,01%	42,77%	34,40%	23,46%	43,95%	35,39%	24,48%

Anexo B**B.1 Questionário****ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE VISEU / INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU*****Mestrado em Finanças empresariais***

Este questionário é **anónimo** e tem como objetivo recolher informação para a elaboração de uma dissertação de mestrado sobre o Comércio a Retalho de Material Ótico em Portugal - Atratividade Setorial. Agradecemos a sua ajuda no preenchimento deste documento.

Muito obrigado.

I) Caracterização do Setor

1. Numa perspectiva de Investimento/Crescimento, dê-nos a sua opinião relativamente ao conjunto de estabelecimentos que fazem parte da sua empresa, assinalando com o X em cada item que melhor se adequa ao seu caso. Legenda e pontuação: Baixa (1), Média (2), Alta (3)

Fatores Externos

Atratividade do Setor	1	2	3
Taxa de crescimento do mercado			
Dimensão do mercado			
Grau de dificuldade para entrar			
(Rivalidade) Numero e tipo de concorrência			
Exigências tecnológicas			
Rentabilidade média			

Fatores Internos

Posição competitiva da empresa	1	2	3
Quota de Mercado			
Capacidade de inovação (tecnológica)			
Imagem no Mercado			
Lealdade dos clientes			
Controlo dos custos			
Acesso a recursos financeiros			

2. Avalie de 1 a 10 a importância dada aos seguintes fatores chave para o sucesso competitivo no setor: **legenda e Pontuação: (1 – menos importante, ..., 10 – mais importante):**

Operacionais	Pontuação
Associação em centrais de compras/ cadeias de distribuição	
Localização das lojas	
Desenho e decoração das lojas	
Dimensão da loja	
Formação do pessoal	
Nº de colaboradores por loja	
Controlo de custos	
Protocolos/Acordos de colaboração com Instituições e outras empresas	
Inovação tecnológica	

Marketing Mix	Pontuação
Preço	
Atendimento personalizado	
Assistência pós-venda ao cliente	
Garantia	
Imagem do grupo/empresa	
Variedade de Gama de produtos	
Serviços complementares	
Prazos de entrega	
Comunicação e Marketing	

II) ANÁLISE DA ATRATIVIDADE SETORIAL – MODELO DAS CINCO FORÇAS

1. Análise do poder negocial dos clientes e fornecedores, pressão dos produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes actuais e potencial de novas entradas.

Legenda e pontuação:	
Inexistente, Nula	1
Fraca	2
Média	3
Alta	4
Intensa, muito alta	5

Poder negocial dos clientes	1	2	3	4	5
Muita oferta e grande poder de escolha					
Facilidade na obtenção das características técnicas dos produtos					
Maior poder negocial					
Existência de produtos substitutos					

Poder negocial dos fornecedores	1	2	3	4	5
Muitos players e fraco grau de concentração					
Inexistência de produtos substitutos					
Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes					
Ameaça de integração vertical a jusante					
Os produtos substitutos são diferenciados ou existem custos de mudança					

Pressão dos produtos substitutos	1	2	3	4	5
Muitos ou poucos produtos substitutos					
Relação entre preços, qualidade e performance dos produtos substitutos					
É fácil mudar para um outro produto substituto					
Peso e Rentabilidade dos produtos substitutos					

Rivalidade entre concorrentes actuais	1	2	3	4	5
Existe um número elevado de competidores ou todos têm dimensões semelhantes					
Crescimento reduzido do mercado					
O comportamento dos concorrentes é bastante variado					
Os custos fixos ou de armazenamento e stockagem são elevados					
Publicidade comparada e extensão de garantia					
Guerra de Preços					
O sucesso no setor é muito importante					
Elevadas barreiras à saída					

Potencial de novas entradas	1	2	3	4	5
Elevado investimento inicial					
Dificuldade na contratação de recursos humanos qualificados					
Existência de custos de mudança					
Dificuldade no acesso aos canais de distribuição					
Economias de escala					
Importância da experiência (know-how) nas várias vertentes do negócio					
Existência de impedimentos institucionais					
Disponibilidade de recursos avultados					

2. Pergunta aberta – O futuro da ótica em Portugal, na perspectiva de negócio.

Obrigado

Anexo C

C.1 Tratamento de dados no SPSS (outputs)

Fatores operacionais

Factor Analysis

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of	,498
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	295,228
	df	36
	Sig.	,000

	Initial	Extraction
Associação em centrais de compras/ cadeias	1,000	,401
Localização das lojas	1,000	,739
Desenho e decorações das lojas	1,000	,576
Dimensão da loja	1,000	,675
Formação do pessoal	1,000	,694
N.º de colaboradores por loja	1,000	,735
Controlo de custos	1,000	,611
Protocolos/Acordos de colaboração com	1,000	,804
Inovação tecnológica	1,000	,688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 13 - Total da variância explicada

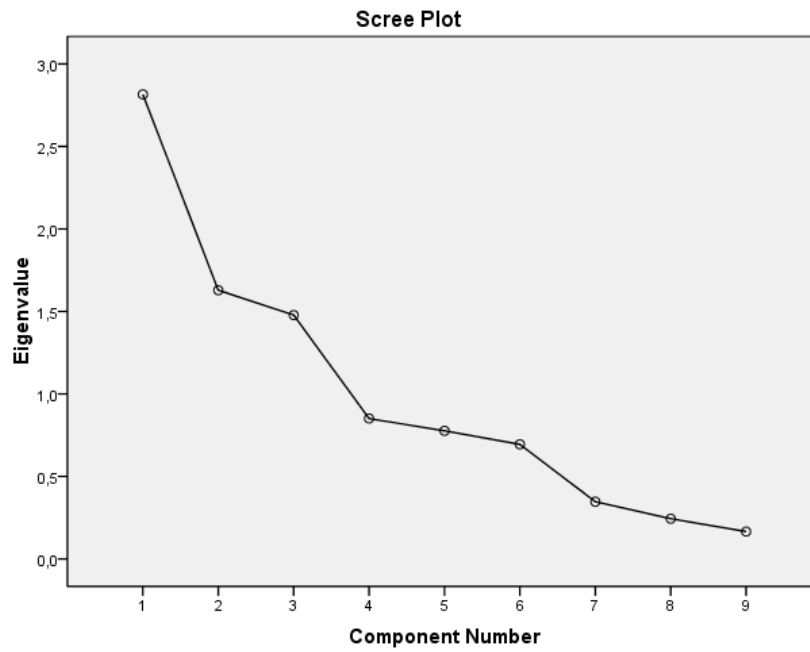
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,816	31,284	31,284	2,816	31,284	31,284
2	1,629	18,097	49,381	1,629	18,097	49,381
3	1,478	16,425	65,805	1,478	16,425	65,805
4	,851	9,452	75,258			
5	,776	8,627	83,885			
6	,694	7,717	91,602			
7	,346	3,849	95,451			
8	,244	2,709	98,160			
9	,166	1,840	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 13 - Total da variância explicada

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,626	29,181	29,181
2	1,707	18,961	48,143
3	1,590	17,663	65,805

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Localização das lojas	,827		
Formação do pessoal	,750		
Controlo de custos	,738		
Desenho e decorações das lojas	,727		
N.º de colaboradores por loja		,818	
Protocolos/Acordos de colaboração com		,705	,514
Inovação tecnológica			,747
Dimensão da loja			-,508
Associação em centrais de compras/			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Localização das lojas	,849		
Formação do pessoal	,828		
Desenho e decorações das	,754		
Controlo de custos	,605		
N.º de colaboradores por loja		,831	
Protocolos/Acordos de		,820	
Inovação tecnológica			,799
Associação em centrais de			,586
Dimensão da loja			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,924	,265	,275
2	-,192	,945	-,266
3	-,330	,193	,924

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

Marketing MIX

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	,654
	Approx. Chi-Square	268,484
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Preço	1,000	,472
Atendimento personalizado	1,000	,482
Assistência pós-venda ao cliente	1,000	,487
Garantia	1,000	,718
Imagem do grupo/empresa	1,000	,541
Variedade de Gama de produtos	1,000	,854
Serviços complementares	1,000	,769
Prazos de entrega	1,000	,562
Comunicação e Marketing	1,000	,903

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,359	37,326	37,326	3,359	37,326	37,326
2	1,403	15,590	52,917	1,403	15,590	52,917
3	1,025	11,394	64,311	1,025	11,394	64,311
4	,916	10,176	74,487			
5	,716	7,952	82,439			
6	,596	6,622	89,060			
7	,459	5,097	94,157			
8	,312	3,468	97,625			
9	,214	2,375	100,000			

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,359	37,326	
2	1,403	15,590	
3	1,025	11,394	
4	,916	10,176	74,487
5	,716	7,952	82,439
6	,596	6,622	89,060
7	,459	5,097	94,157
8	,312	3,468	97,625
9	,214	2,375	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	37,326	3,359	37,326	37,326
2	52,917	1,403	15,590	52,917
3	64,311	1,025	11,394	64,311

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,034	33,710	33,710
2	1,579	17,549	51,259
3	1,175	13,052	64,311

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Garantia	,837		
Prazos de entrega	,703		
Atendimento personalizado	,675		
Imagem do grupo/empresa	,670		
Preço	,657		
Assistência pós-venda ao cliente	,523		
Serviços complementares		,841	
Variedade de Gama de produtos	,616	,651	
Comunicação e Marketing			,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Garantia	,820		
Atendimento personalizado	,683		
Prazos de entrega	,674		
Imagem do grupo/empresa	,661		
Assistência pós-venda ao cliente	,654		
Preço	,597		
Serviços complementares		,850	
Variedade de Gama de produtos		,813	
Comunicação e Marketing			,939

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,920	,300	,252
2	-,298	,953	-,051
3	-,255	-,028	,966

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Preço	8,74	1,375	99
Atendimento personalizado	9,62	,804	99
Assistência pós-venda ao cliente	9,63	1,352	99
Garantia	9,66	,797	99
Imagem do grupo/empresa	9,17	1,161	99
Prazos de entrega	9,41	1,060	99

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Preço	47,48	13,599	,492	,737
Atendimento personalizado	46,61	16,506	,509	,733
Assistência pós-venda ao cliente	46,60	14,162	,441	,752
Garantia	46,57	15,309	,727	,692
Imagem do grupo/empresa	47,05	14,885	,474	,736
Prazos de entrega	46,81	14,932	,540	,719

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56,22	20,481	4,526	6

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,644	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Variedade de Gama de produtos	8,47	1,365	99
Serviços complementares	6,38	1,742	99

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Variiedade de Gama de produtos	6,38	3,035	,489	. ^a
Serviços complementares	8,47	1,864	,489	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,86	7,225	2,688	2

Poder Negocial dos Clientes

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	73,284
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Muita oferta e grande poder de escolha	1,000	,615
Facilidade na obtenção das características técnicas dos produtos	1,000	,757
Maior poder negocial	1,000	,612
Existência de produtos substitutos	1,000	,037

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,021	50,532	
2	,984	24,596	75,128
3	,613	15,328	90,456
4	,382	9,544	100,000

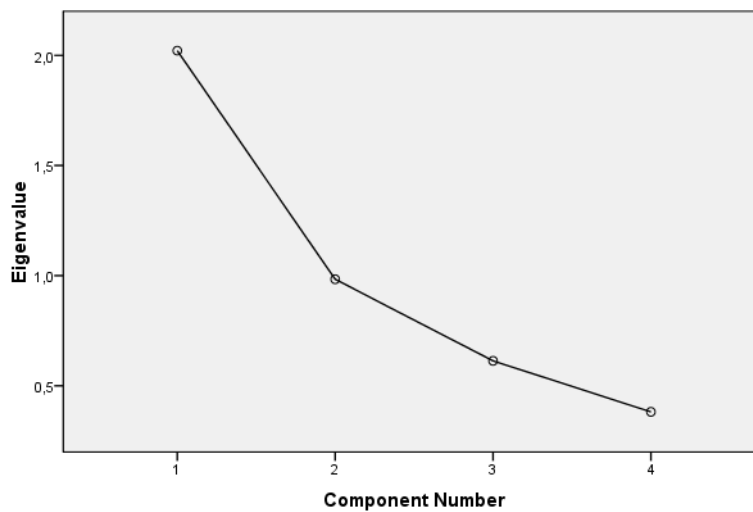
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	50,532	2,021	50,532	50,532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
Muita oferta e grande poder de escolha	,785
Facilidade na obtenção das características técnicas dos produtos	,870
Maior poder negocial	,782
Existência de produtos substitutos	,192

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Muita oferta e grande poder de escolha	,785
Facilidade na obtenção das características técnicas dos produtos	,870
Maior poder negocial	,782
Existência de produtos substitutos	,192

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Muita oferta e grande poder de escolha	,388
Facilidade na obtenção das características técnicas dos produtos	,431
Maior poder negocial	,387
Existência de produtos substitutos	,095

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,616	,620	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	3,313	2,778	3,606	,828	1,298
Item Variances	,783	,711	,864	,154	1,216
Inter-Item Covariances	,224	,045	,454	,409	10,009
Inter-Item Correlations	,290	,054	,563	,509	10,375

Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	,135	4
Item Variances	,004	4
Inter-Item Covariances	,031	4
Inter-Item Correlations	,052	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,25	5,823	2,413	4

Poder negocial dos Fornecedores**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	,504
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	51,802
	Df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Muitos players e fraco grau de concentração	1,000	,729
Inexistência de produtos substitutos	1,000	,042
Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos	1,000	,734
Ameaça de integração vertical a jusante	1,000	,737
Os produtos substitutos são diferenciados ou existem custos	1,000	,738

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,569	31,388	
2	1,410	28,198	
3	,991	19,815	79,402
4	,518	10,354	89,755
5	,512	10,245	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31,388	1,569	31,388	31,388
2	59,587	1,410	28,198	59,587

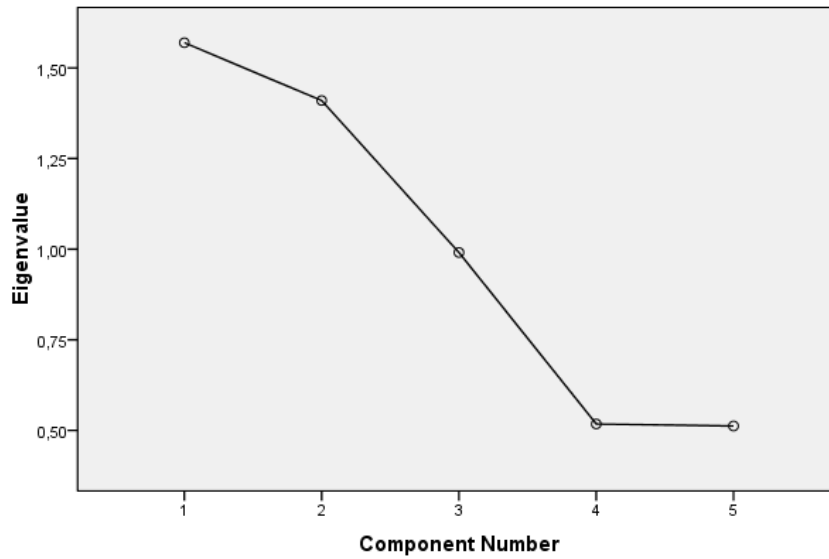
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,494	29,882	29,882
2	1,485	29,705	59,587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Muitos players e fraco grau	,550	-,653
Inexistência de produtos	,205	-,004
Os produtos fornecidos são	,696	-,500
Ameaça de integração	,688	,513
Os produtos substitutos são	,517	,686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Muitos players e fraco grau de concentração	,848	-,096
Inexistência de produtos substitutos	,151	,138
Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos	,849	,115
Ameaça de integração vertical a jusante	,147	,846
Os produtos substitutos são diferenciados ou existem custos	-,095	,854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation
Matrix**

Component	1	2
1	,726	,687
2	-,687	,726

Extraction Method: Principal

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,385	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,62	5,259	2,293	5

Pressão dos produtos substitutos

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	,445
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88,526
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Muitos ou poucos produtos substitutos	1,000	,589
Relação entre preços, qualidade e performance dos produtos substitutos	1,000	,867
É fácil mudar para um outro produto substituto	1,000	,824
Peso e Rentabilidade dos produtos substitutos	1,000	,815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,863	46,565	
2	1,233	30,814	
3	,631	15,764	93,144
4	,274	6,856	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

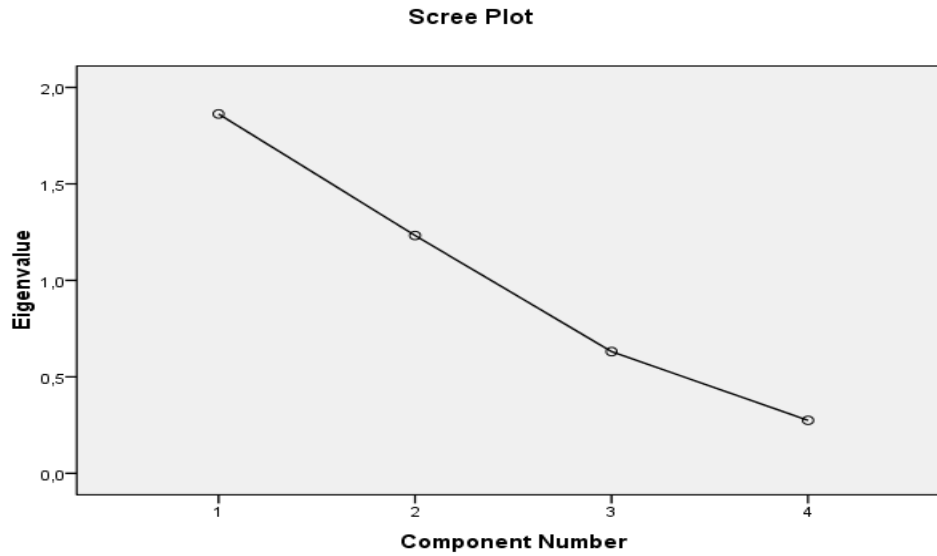
Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	46,565	1,863	46,565	46,565
2	77,379	1,233	30,814	77,379

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,860	46,510	46,510
2	1,235	30,870	77,379

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Muitos ou poucos produtos substitutos	,746	-,181
Relação entre preços, qualidade e performance dos produtos substitutos	-,195	,911
É fácil mudar para um outro produto substituto	,682	,599
Peso e Rentabilidade dos produtos substitutos	,896	-,108

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Muitos ou poucos produtos substitutos	,755	-,136
Relação entre preços, qualidade e	-,248	,897
É fácil mudar para um outro produto	,645	,639
Peso e Rentabilidade dos produtos	,901	-,054

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,998	,059
2	-,059	,998

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,437	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,08	4,830	2,198	4

Rivalidade entre os concorrentes atuais

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	251,725
	df	28
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Existe um número elevado de competidores ou todos têm dimensões semelhantes	1,000	,839
Crescimento reduzido do mercado	1,000	,712
O comportamento dos concorrentes é bastante variado	1,000	,820
Os custos fixos ou de armazenamento e stockagem são elevados	1,000	,906
Publicidade comparada e extensão de garantia	1,000	,830
Guerra de Preços	1,000	,795
O sucesso no setor é muito importante	1,000	,888
Elevadas barreiras à saída	1,000	,718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,570	32,125	
2	1,558	19,469	
3	1,370	17,121	
4	1,012	12,648	
5	,641	8,018	89,381
6	,355	4,435	93,816
7	,325	4,060	97,875
8	,170	2,125	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	32,125	2,570	32,125	32,125
2	51,594	1,558	19,469	51,594
3	68,715	1,370	17,121	68,715
4	81,363	1,012	12,648	81,363

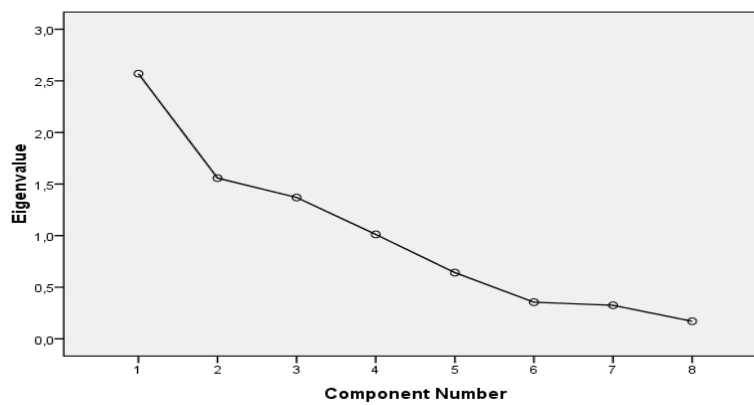
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,330	29,128	29,128
2	1,478	18,479	47,607
3	1,409	17,616	65,223
4	1,291	16,141	81,363

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Existe um número elevado de competidores ou todos têm dimensões semelhantes	-,100	,595	,673	,147
Crescimento reduzido do mercado	-,218	,633	-,169	-,486
O comportamento dos concorrentes é bastante variado	-,599	,661	,022	,154
Os custos fixos ou de armazenamento e stockagem são elevados	-,395	,201	-,441	,718
Publicidade comparada e extensão de garantia	,697	,203	-,487	,257
Guerra de Preços	,795	,401	,013	-,039
O sucesso no setor é muito importante	,894	,297	,007	,031
Elevadas barreiras à saída	,285	-,189	,675	,382

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Existe um número elevado de competidores ou todos têm dimensões semelhantes	,040	,914	-,037	-,029
Crescimento reduzido do mercado	,037	,261	,798	-,077
O comportamento dos concorrentes é bastante variado	-,244	,580	,456	,465
Os custos fixos ou de armazenamento e stockagem são elevados	-,088	,000	,019	,948
Publicidade comparada e extensão de garantia	,827	-,289	-,002	,251
Guerra de Preços	,858	,135	,018	-,202
O sucesso no setor é muito importante	,913	,055	-,109	-,202
Elevadas barreiras à saída	,089	,366	-,742	-,160

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,883	-,170	-,290	-,328
2	,407	,664	,580	,239
3	-,198	,711	-,481	-,474
4	,127	,157	-,590	,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,412	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29,91	8,165	2,857	8

Potencial de novas entradas

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229,692
	df	28
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Elevado investimento inicial	1,000	,774
Dificuldade na contratação de recursos humanos qualificados	1,000	,712
Existência de custos de mudança	1,000	,543
Dificuldade no acesso aos canais de distribuição	1,000	,710
Economias de escala	1,000	,758
Importância da experiência (know-how) nas várias vertentes do negócio	1,000	,780
Existência de impedimentos institucionais	1,000	,430
Disponibilidade de recursos avultados	1,000	,829

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,008	37,602	
2	1,465	18,315	
3	1,064	13,299	
4	,780	9,755	78,971
5	,580	7,249	86,220
6	,530	6,623	92,842
7	,347	4,341	97,183
8	,225	2,817	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	37,602	3,008	37,602	37,602
2	55,917	1,465	18,315	55,917
3	69,216	1,064	13,299	69,216

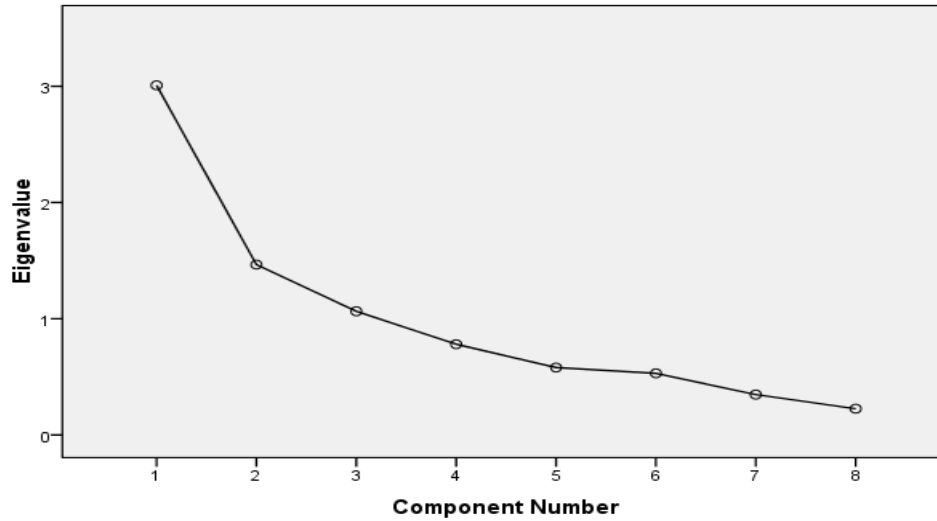
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,418	30,225	30,225
2	1,784	22,298	52,523
3	1,335	16,693	69,216

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Elevado investimento inicial	,421	,164	,755
Dificuldade na contratação de recursos humanos qualificados	,689	,320	-,367
Existência de custos de mudança	,658	,176	-,281
Dificuldade no acesso aos canais de distribuição	,806	,242	-,045
Economias de escala	,192	,773	,351
Importância da experiência (know-how) nas várias vertentes do negócio	,457	-,673	,344
Existência de impedimentos institucionais	,600	-,192	-,183
Disponibilidade de recursos avultados	,817	-,398	,052

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Elevado investimento inicial	,025	,350	,807
Dificuldade na contratação de recursos humanos qualificados	,839	-,049	,075
Existência de custos de mudança	,730	,082	,058
Dificuldade no acesso aos canais de distribuição	,756	,187	,322
Economias de escala	,209	-,392	,749
Importância da experiência (know-how) nas várias vertentes do negócio	,016	,882	,041
Existência de impedimentos institucionais	,529	,380	-,079
Disponibilidade de recursos avultados	,534	,735	,058

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,824	,490	,283
2	,287	-,793	,537
3	-,488	,362	,794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26,52	16,395	4,049	8