

**ESTUDO PRÉVIO SOBRE UMA EMPRESA
DE SERVIÇOS ENERGÉTICOS**

**(Resumo)
- Versão «draft» -**

RAR - ENERGIA

por

João de Jesus Ferreira

Janeiro de 1996

ÍNDICE

	Página
1ª PARTE	03
ANÁLISE DO NEGÓCIO	03
• 1. INTRODUÇÃO	04
• 2. MISSÃO E ÂMBITO	05
• 3. ACTIVIDADE E SERVIÇOS A PRESTAR	06
• 4. MERCADO POTENCIAL	08
• 5. CONCORRÊNCIA E MERCADO DA CONCORRÊNCIA	09
• 6. POSICIONAMENTO DA EMPRESA	10
• 7. CONCLUSÃO	15
2ª PARTE	16
AUDITORIA ESTRATÉGICA	16
• 1. INTRODUÇÃO	17
• 2. ANÁLISE ESTRUTURAL	18
• 3. CADEIA DE VAPOR	24
• 4. SEGMENTOS DE MERCADO	24
• 5. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	25
• 6. ESTRATÉGIAS DOS CONCORRENTES	26
• 7. EVOLUÇÃO ESPERADA	26
• 8. «PERFORMANCE» FACE AO MERCADO	26
• 9. PROPOSTA DE VALOR - Estratégia	27
• 10. POSICIONAMENTO FACE AOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	27
• 11. SEGMENTOS - ALVO	29
• 12. CONCLUSÕES	30
3ª PARTE	31
PROPOSTA DE VALOR	31
• 1. INTRODUÇÃO	32
• 2. O CONCEITO STP - MARKETING	32
• 3. ANÁLISE DE PROCESSOS	39
• 4. CONCLUSÃO	42

1ª PARTE

ANÁLISE DO NEGÓCIO (A lógica do Negócio)

- **Potencial de crescimento**
- **Valor acrescentado / Margem / Estrutura de custos**
- **Actividades fundamentais (Factores críticos de sucesso)**
- **Tipo de concorrência**
- **Quais os factores que podem originar vantagens competitivas**
- **Posicionamento da empresa**

1. INTRODUÇÃO

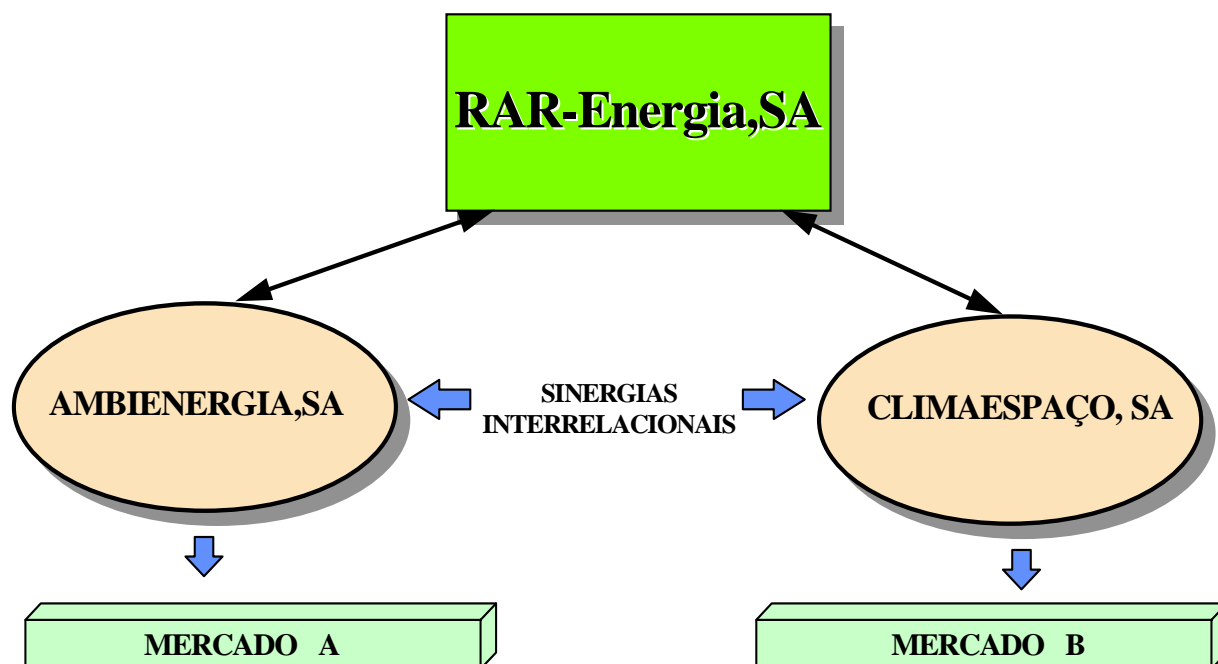
As crescentes preocupações resultantes dos elevados custos da energia, em termos económicos e ambientais, têm levado a Comissão Europeia em geral e os Governos em particular a promover o aparecimento de entidades que, de algum modo, contribuam para o aumento da eficiência energética nas instalações em que o consumo de energia é mais significativo e que apresentem melhores condições de geração de economias por investimento correspondente.

*"Portugal, país fortemente dependente e carente em energia, é caracterizado por uma estrutura de consumos que é contrária às tendências europeias. Os recursos nacionais têm uma contribuição mínima no balanço energético português. Ainda que escassos, os recursos energéticos endógenos não são amplamente utilizados em Portugal. **A Conservação de Energia poderá representar em Portugal, um importante Jazigo de Energia** que deverá ser explorado com dinamismo a fim de se tentar recuperar o tempo perdido nos últimos 15 anos. As economias possíveis e tecnicamente interessantes são da ordem de 2 Mtep, em todos os sectores da actividade económica, representando cerca de 15 milhões de barris de petróleo, isto é, aproximadamente 80 milhões de contos por ano."*¹

A reflexão que me proponho elaborar sobre a **Análise do Negócio** pretende apresentar a "**lógica de um negócio**" que se encontra na fase inicial de preparação.

¹in João de Jesus Ferreira - "O Financiamento por Terceiros em Projectos de Energia" - Colóquios de Energia, Ponta Delgada, 11 de Dezembro 1990.

EMPRESA DE SERVIÇOS ENERGÉTICOS



➔ CLIMAESPAÇO, SA - Rede urbana de frio e calor da zona de intervenção da EXPO'98

➔ AMBIENERGIA, SA - Empresa de serviços de energia e ambiente (ou EUROSINERGIA, SA)

O tempo disponível para elaborar o presente trabalho não permitiu uma reflexão tão completa como desejaria, limitando-se a fazer uma primeira abordagem do problema proposto, eventualmente, com algumas lacunas.

2. MISSÃO E ÂMBITO

A "*Empresa*" promoverá, no âmbito nacional, a **Utilização Racional de Energia (URE)** em instalações, edifícios e processos de produção e transformação, com o objectivo da maximização da respectiva eficiência energética global e, conseqüentemente, da economia de exploração das empresas e da redução dos gastos energéticos e do impacto ambiental no País.

Para a promoção dos projectos energéticos a empresa proporá aos potenciais clientes a elaboração de Auditorias e Estudos Energéticos e a realização e gestão de Projectos URE e afins, incluindo ou não o respectivo financiamento.

A política que a "*Empresa*" seguir para o financiamento dos projectos será determinante do interesse dos potenciais clientes. Assim, recorrer-se-á a diversas formas de financiamento tais como o *project finance*, a *associação com terceiros*, *financiamento pelos próprios* e *financiamento por terceiros*, os quais serão estudados de modo a otimizar, caso a caso, a solução a propor.

Sabendo de antemão das dificuldades e mesmo desconfiança dos potenciais investidores nestas áreas, a "*Empresa*" actuará com particular ênfase no FPT (Financiamento por Terceiros), transferindo para si os riscos dos projectos *chave-na-mão* que realizar.

No caso dos Projectos integrais FPT será garantida, em contrato, a recuperação do capital investido pelas economias de energia geradas pelo aumento da eficiência energética do processo. A "*Empresa*" poderá, directa ou indirectamente (através duma União Temporária de Empresas, por exemplo) gerir o projecto até ao seu termo, isto é, até à recuperação do capital investido, dependendo a sua intervenção e poder de actuação do tipo de contrato estabelecido.

Desde que estejam asseguradas as condições mínimas de rentabilidade, a "*Empresa*" incluirá no seu âmbito de actividade qualquer Projecto energético sem limitações de dimensão, mesmo os de pequeno investimento e de mais alargado *pay-back*.

3. ACTIVIDADE E SERVIÇOS A PRESTAR

ACTIVIDADES FUNDAMENTAIS

De todas as formas correntes de transformação da energia, serão a térmica e a eléctrica as que habitualmente sofrem de maior degradação na utilização e, portanto, aquelas que serão passíveis de maiores ganhos de recuperação.

Os clientes da empresa estarão portanto entre aqueles cujos consumos, totais e específicos, de combustível e de electricidade se apresentem elevados relativamente aos valores padrão, constituindo por si um importante indicador de potenciais ganhos energéticos.

A "*Empresa*" actuará na gama de serviços que vão da *Consultoria* (auditoria, estudo e projecto) ao *Fornecimento chave-na-mão* incluindo o *Financiamento* e a *Exploração* de instalações.

Procederá a auditorias energéticas junto dos utilizadores, para o estudo de avaliação das possibilidades de sucesso dum projecto de eficiência energética.

O estudo de avaliação deverá abranger, para além do estudo energético, o anteprojecto de engenharia e o estudo das alternativas de financiamento, explicitando as garantias dos resultados da operação.

A actividade da empresa será assim caracterizada por uma forte componente de *engenharia térmica, eléctrica e financeira* para clientes do espaço nacional público e privado, operadores de indústrias de produção e transformação, de edifícios e parques, com consumo energético significativo.

Sendo uma empresa de *promoção*, desenvolverá essencialmente uma actividade de *marketing*, subcontractando, preferencialmente às suas Associadas, o desenvolvimento dos Estudos, Projectos e Realizações, a fim de minimizar os custos fixos internos.

SERVIÇOS A PRESTAR

Auditorias Energéticas

Embora qualquer das actividades propostas envolva certamente uma auditoria energética cuja finalidade principal é a comprovação da viabilidade de aplicação de qualquer acção de Utilização Racional de Energia, a "*Empresa*" poderá efectuar este serviço, condicionando-o à exclusividade de execução dum projecto de eficiência energética.

Tecnologias mais eficientes

Substituição das tecnologias específicas (processos e equipamentos) dos diversos sub-sectores para uma maior eficiência energética da produção ou do consumo globais.

Cogeração

Fornecimento de instalações chave-na-mão em colaboração com entidades envolvidas nesta área, abrangendo quer as instalações industriais quer o sector de serviços.

Substituição de combustíveis

Estudo e fornecimento de sistemas com combustíveis alternativos em instalações e edifícios com vista à redução dos consumos e custos de energia.

Gestão Técnica

Estudo e desenvolvimento de sistemas de Gestão Técnica Centralizada, incluindo automação e de métodos de gestão (Monitoring & Targeting) em instalações industriais e de serviços.

I&D

Actividades de I&D centradas sobre aplicações de recuperação rápida (i.e. *energy fuel cells*) poderão ser desenvolvidas ou pelo menos promovidas pela "*Empresa*".

4. MERCADO POTENCIAL

O mercado potencial desta empresa é constituído pelo conjunto das instalações consumidoras de energia, com consumos anuais tendencialmente superiores a 400 tep/ano, ² de todos os sectores da actividade económica.

O volume de negócios, inerentes ao universo referido, poderá atingir valores da ordem dos 50 000 000 contos por ano, se todo o potencial de mercado fosse realizado.

A "*empresa*" prevê (num cenário mais desfavorável) vir a captar, nos primeiros 3 anos da sua actividade, cerca de 5% do mercado potencial, atingindo 25% no décimo ano de presença no mercado. Esta situação corresponde a um volume de negócios da ordem dos 12 000 000 contos (94) por ano num prazo máximo de 10 anos.

² tep/ano - Toneladas equivalentes de petróleo por ano.

5. CONCORRÊNCIA E MERCADO DA CONCORRÊNCIA

Para este trabalho apenas foi possível aflorar a concorrência nacional mais conhecida, não se dispondo de dados quantitativos de avaliação.

Sabe-se de algumas empresas Europeias que já estão a actuar no nosso País, mas não se dispõe actualmente de quaisquer dados fiáveis sobre a sua identidade e mercado.

Concorrência Directa em Financiamento por Terceiros

Actualmente, actuam neste mercado 3 empresas:

Econoler Portugal

Constituição:

Electricidade de Portugal, S.A.

Petróleos de Portugal, S.A.

Econoler Development

Carbol

Bonança

CICF

Protermia

Iniciou a actividade no primeiro semestre de 1991, e a sua intervenção tem-se desenvolvido quase exclusivamente na área da cogeração, e no sector privado.

OPE, Optimização Energética, S.A.

Constituição:

Finantécnica, S.A.

Gedetec, Lda

Partex, S.A.

Sinerg

SLEI, S.A.

Banco Mello, S.A.

SPR - Sociedade Portuguesa de Capital de Risco, S.A.

Tomé João Fernandes

Iniciou a actividade no primeiro semestre de 1989, e a sua intervenção tem-se desenvolvido na área da cogeração, dos isolamentos térmicos, da optimização de processos e no sector privado.

TP, Sociedade Térmica Portuguesa, S.A.

Constituição:

- Relsa (Grupo ENDESA)
- Carbopor
- Sulpedip
- Norpedip
- Sidec (Grupo Charbonnages de France)
- Aesa
- Carboex (Grupo ENDESA)

Empresa constituída em 1991, tem até ao momento desenvolvido a sua acção com especial incidência na área da cogeração, pretendendo penetrar no sector público.

Concorrência na Prestação de Serviços

Na área da prestação de serviços existem várias dezenas de empresas e de técnicos a operar no mercado que cobrem todas as fases de projecto. Para além destes operadores, existem ainda empresas de grande dimensão que dispõem de sectores de engenharia que executam alguns dos trabalhos incluídos no âmbito da área dos serviços a prestar pela "*Empresa*".

6. POSICIONAMENTO DA EMPRESA

OPORTUNIDADES

O *mercado global* existente reflecte não só as consequências da política energética nacional e da UE, mas também a necessidade crescente de em todos os sectores da actividade económica se introduzir o conceito de *utilização racional de energia*.

De acordo com um estudo de mercado efectuado (com todos os pressupostos que o caracterizam) constata-se que a *área de actuação da "Empresa"* deverá incidir preferencialmente nos subsectores de actividade com maior potencial de economias e de investimentos em energia.

No **Sector Industrial**, os subsectores de actividade das indústrias Alimentar, Têxtil e da Cerâmica e Vidro apresentam as melhores oportunidades.

De igual modo para o **Sector de Serviços**, os subsectores preferenciais de actuação serão os Hospitais e Hoteleiro.

O mercado de **Prestação de Serviços** em qualquer tipo de projecto de eficiência energética será também uma oportunidade a explorar.

A perspectiva de um **mercado de crescimento global nulo** excepto no que diz respeito ao impacte da entrada do **gás natural**, é considerada conservativa e recomendada por razões de prudência, tudo levando a crer que corresponderá apenas a uma situação conjuntural que evoluirá positivamente no nosso País nos próximos anos e que beneficiará, por efeito sinérgico, da introdução do gás natural.

O **potencial de crescimento** deste negócio é claramente ascendente e está associado à necessidade, por parte das empresas, de procurarem vantagens competitivas acrescidas. Neste caso através de ganhos de eficiência nas utilizações finais da energia.

O **valor acrescentado** deste negócio poderá representar 20 a 30% do volume de negócios, permitindo a obtenção de lucros líquidos na ordem dos 5 a 10% daquele volume. Os proveitos baseiam-se numa **margem** de cerca de 40% sobre o valor dos investimentos realizados. **A estrutura de custos** do negócio em análise está centrada nos recursos humanos da empresa, que representam valores pouco importantes.

PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, BARREIRAS E AMEAÇAS

Pontos fortes / Factores que geram vantagens competitivas

- os accionistas da "*Empresa*" têm um nome prestigiado no mercado;
- dispõe de excelentes fontes de informação no âmbito técnico, económico e financeiro;
- possui um conjunto de valências e de *know-how* na área da energia que resulta dos sócios que a constituem;
- reúne condições para a candidatura a fundos comunitários;
- tem condições para intervir no desenvolvimento de acções que ajudem a cumprir as políticas previstas num plano energético;
- possui capacidade de captar mercado, e pode ceder parte desse mercado a operadores com quem possa estabelecer contactos privilegiados, transformando esses concorrentes em fornecedores;
- não se impõe, em princípio, quaisquer limites no investimento em FPT;
- dispõe-se a actuar em todos os sectores de actividade no âmbito da eficiência energética e não exclusivamente na área da cogeração;
- terá custos baixos com pessoal na medida em que a empresa prevê ter um *staff* diminuto e adjudicar a terceiros (nomeadamente às suas associadas) toda ou grande parte do trabalho de execução.

Pontos fracos

- não dispõe de *know-how* próprio na elaboração de contratos de FPT;
- não é conhecida no mercado e não dispõe à partida de carteira de clientes;
- não dispõe de referências para além das associadas, que permitam servir de garantia, incentivo e demonstração aos clientes.

Barreiras

Dos tipos de barreiras a seguir considerados, apenas os aspectos Legal/Administrativo representam uma verdadeira barreira à actividade da "*Empresa*" no mercado considerado:

- *Barreiras Legais / Administrativas*

A "*Empresa*" encontra este tipo de entrave na aplicação do financiamento por terceiros e no financiamento de projectos de eficiência energética no âmbito do sector público e em particular nos hospitais.

Enquanto não houver alteração da legislação e dos processos administrativos relativos ao sector público, a "*Empresa*" apenas poderá, junto deste, desenvolver a actividade de prestadora de serviços.

Não existe qualquer impedimento legal à constituição de novas empresas do mesmo tipo. Desta ausência de barreira resulta um valor acrescido à *concorrência* que há que ter em linha de conta.

- *Barreiras Económicas*

Em termos de custos, não parece a que a "*Empresa*" venha a exceder os limites razoáveis para este tipo de negócio. Contudo, a maior barreira parece estar no facto de ter que existir uma ou mais entidades financeiras que *garantam o financiamento necessário* à execução dos projectos a uma taxa de juro compatível.

Saliente-se que, do lado do investidor, poderá ter que existir uma *garantia bancária* de cumprimento do contrato, facto que onera os custos.

- *Barreiras Aduaneiras*

Não se prevê a existência ou a introdução de barreiras aduaneiras no espaço comunitário alargado a 15 países, onde existem tecnologias disponíveis no âmbito da eficiência energética. Os equipamentos provenientes do exterior da Comunidade estão de algum modo sujeitos a encargos do âmbito fiscal.

- *Barreiras Técnicas*

A "*Empresa*", devido às suas associadas estarem no sector energético, dispõe de um *know-how* adquirido, em termos técnicos, que lhe será suficiente. Não se prevêem assim barreiras deste tipo, dado que a actividade que a empresa pretende desenvolver se apoiará em tecnologias provadas.

Ameaças

- entrada no mercado num período de recessão económica;
- entrada num mercado apetrechado pela concorrência nacional e sobretudo comunitária para os projectos de maior rentabilidade;
- competição com grandes empresas comunitárias dispostas de meios e de informação avultados e de referências comprovadas;
- a concorrência detém quase todo o mercado de Prestação de Serviços;
- a concorrência possui *know-how*, experiência técnica e comercial local;
- a concorrência tem baixos custos;
- os investidores não estão vocacionados para os tipos de acção a que a "*Empresa*" se propõe;
- atraso no projecto gás natural no País.

MISSÃO E OBJECTIVOS

A "*Empresa*" propõe-se promover o aproveitamento e utilização racional da energia em instalações, edifícios e processos de produção e transformação, com o objectivo da maximização da respectiva eficiência energética global e, conseqüentemente, da economia de exploração com redução do impacte ambiental.

Para a promoção dos projectos energéticos, a "*Empresa*" proporá aos potenciais clientes a elaboração de Auditorias, de Estudos e de Projectos integrais incluindo o financiamento.

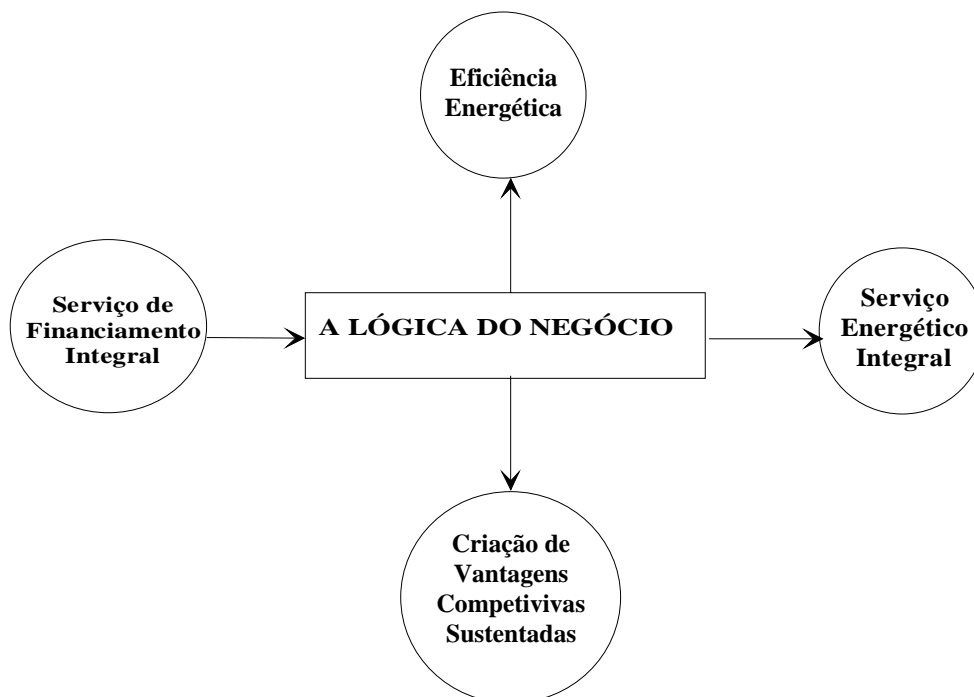
Contudo, deverá ter-se em linha de conta que serão alvo preferencial apenas as empresas que reúnam uma posição sólida, isto é, que no mínimo nos últimos 3 anos tenham tido balanços positivos e crescentes e que, de uma forma geral, apresentem consumos de energia na ordem das 400 tep/ano, ou superiores.

A longo prazo, a "*Empresa*" actuará em todo o território nacional. No curto prazo, para efeitos de captação de mercado e formação interna da própria empresa, pressupõe-se uma aproximação mais regionalizada. Assim sendo, numa primeira fase, a empresa circunscrever-se-á às regiões plano de Lisboa e Vale do Tejo e do Norte, alargando progressivamente às zonas de influência do gás natural ao longo do gasoduto.

Fixou-se como objectivo, uma penetração no mercado da ordem de 10% ao fim do 5º ano de actividade.

A "*Empresa*" desenvolverá, na essência, uma actividade marcadamente de marketing, minimizando os seus custos fixos em efectivos e subcontractando, preferencialmente às suas Associações, o desenvolvimento dos Estudos, Projectos e Realizações.

7. CONCLUSÃO



A lógica do negócio que esta empresa se propõe levar a cabo é a oferta, aos seus potenciais clientes, de vantagens competitivas sustentadas através da prestação de um serviço energético integral (projecto, financiamento e exploração) fundamentado na geração de economias de energias.

2ª PARTE

AUDITORIA ESTRATÉGICA

- **Análise das 5 forças competitivas**
- **Cadeia de valor**
- **Segmentos de mercado**
- **Alternativas estratégicas (propostas de valor)**
- **Estratégias dos concorrentes**
- **Evolução esperada! Que impacte no negócio**
- **Performance face ao mercado**
- **Qual a proposta de valor (estratégia)**
- **Posicionamento face aos "Factores Críticos de Sucesso" (F.C.S.)**
- **Segmentos - Alvo**

1. INTRODUÇÃO

Conforme referido na primeira parte deste trabalho, o negócio em análise diz respeito a uma unidade ("*Empresa*") que ainda não se encontra em actividade, e que está na fase de preparação da sua entrada.

Conforme já exposto, a "*Empresa*" promoverá, no âmbito nacional, a **Utilização Racional de Energia (URE)** em instalações, edifícios e processos de produção e transformação, com o objectivo da maximização da respectiva eficiência energética global e, consequentemente, da economia de exploração das empresas e da redução dos gastos energéticos e do impacte ambiental no País.

Para a promoção dos projectos energéticos a empresa proporá aos potenciais clientes a elaboração de Auditorias e Estudos Energéticos e a realização e gestão de Projectos URE e afins, incluindo ou não o respectivo financiamento.

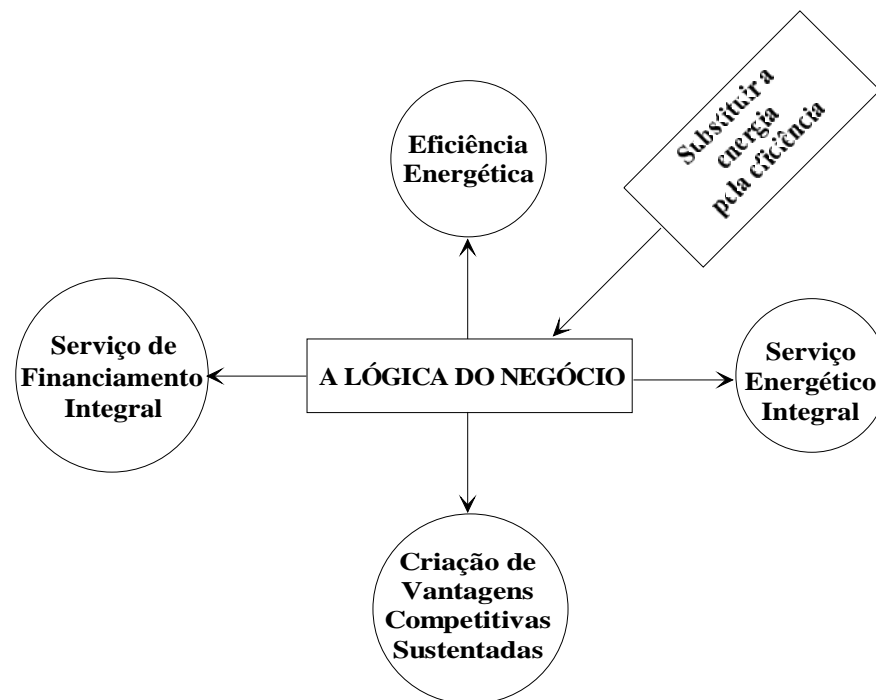
A política que a "*Empresa*" seguir para o financiamento dos projectos será determinante do interesse dos potenciais clientes. Assim, recorrer-se-á a diversas formas de financiamento tais como o *project finance*, a *associação com terceiros*, *financiamento pelos próprios* e *financiamento por terceiros*, os quais serão estudados de modo a otimizar, caso a caso, a solução a propor.

Sabendo de antemão das dificuldades e mesmo desconfiança dos potenciais investidores nestas áreas, a "*Empresa*" actuará com particular ênfase no FPT (Financiamento por Terceiros), transferindo para si os riscos dos projectos *chave-na-mão* que realizar.

No caso dos Projectos integrais FPT será garantida, em contrato, a recuperação do capital investido pelas economias de energia geradas pelo aumento da eficiência energética do processo. A "*Empresa*" poderá, directa ou indirectamente (através duma União Temporária de Empresas, por exemplo) gerir o projecto até ao seu termo, isto é, até à recuperação do capital investido, dependendo a sua intervenção e poder de actuação do tipo de contrato estabelecido.

Desde que estejam asseguradas as condições mínimas de rentabilidade, a "*Empresa*" incluirá no seu âmbito de actividade qualquer Projecto energético sem limitações de dimensão, mesmo os de pequeno investimento e de mais alargado *pay-back*.

Trata-se, portanto, de uma empresa de serviços energéticos cuja lógica do negócio é multi-facetada.



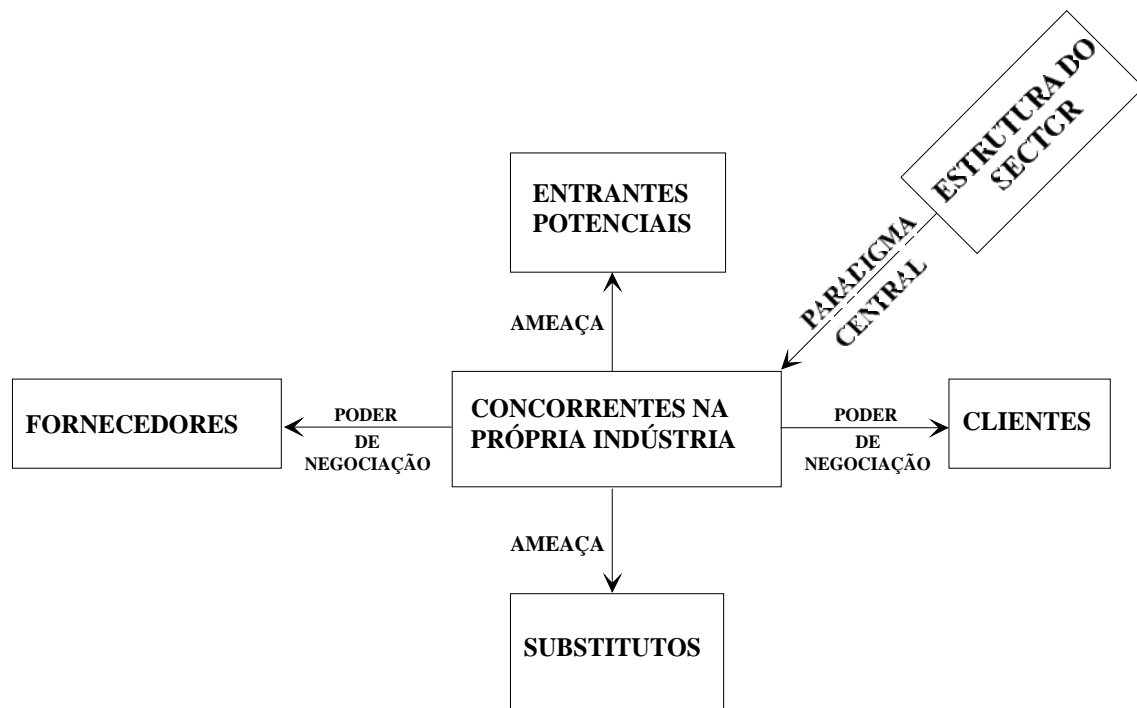
A lógica do negócio é a oferta de vantagens competitivas sustentadas, através da **prestação de um serviço energético integral** (projecto, financiamento e exploração) fundamentado na geração de economias de energias, isto é, *substituir o consumo de energia final pela eficiência energética*.

A. ANÁLISE DO SECTOR DE ACTIVIDADE

2. ANÁLISE ESTRUTURAL

A análise estrutural da indústria e da concorrência, será elaborada utilizando uma metodologia que se baseia na compreensão das cinco forças fundamentais da competitividade:

- ENTRANTES POTENCIAIS
- CONCORRENTES NA PRÓPRIA INDÚSTRIA
- CLIENTES
- FORNECEDORES
- SUBSTITUTOS



2.1 - ENTRANTES POTENCIAIS

(Ameaça de novas entradas)

BARREIRAS À ENTRADA

Os principais factores que actuam, como barreiras à entrada, sobre os potenciais entrantes numa indústria, são:

- Economias de escala
- Economias de experiência
- Diferenciação de produto
- Necessidades de capital
- Custos de mudança ou de transferência
- Acesso aos canais de distribuição
- Desvantagens de custos independentes de escala
- Política governamental
- Retaliação esperada
- Outras economias de custos

No caso específico da indústria em análise, o único factor que constitui uma importante barreira é o correspondente ao conhecimento específico do negócio, isto é, a experiência e o conhecimento técnico-científico necessário para o seu desenvolvimento.

Economias de experiência

Assim, são as "economias de experiência" o principal aspecto que condiciona, fortemente, a entrada de empresas neste tipo de negócio. O nível de conhecimento técnico-científico necessário para o desenvolvimento dos "produtos" a colocar no mercado é fundamental para o êxito das empresas que actuam nesta indústria. Este conhecimento não está disponível no mercado, sendo por isso um recurso escasso e de difícil acesso.

Os custos correspondentes à aquisição do conhecimento e de experiência são muito elevados e a possibilidade de recrutar recursos humanos junto da concorrência não é fácil, em virtude de se tratar de um nicho de mercado muito fechado com um número muito limitado de técnicos realmente experientes e detentores do "Know-How" necessário.

Face ao exposto poderemos concluir que as barreiras à entrada de novas empresas, nesta indústria, são relativamente pequenas, e estão apenas limitadas à exiguidade dos recursos humanos, com experiência, disponíveis no mercado nacional. No entanto, esta situação pode ser superada com o recurso a associações com empresas estrangeiras detentoras de experiência.

Os restantes factores, que actuam como barreiras à entrada, não constituem elementos determinantes para a criação de quaisquer barreiras e conseqüentemente a ameaça pode ser significativa.

Neste contexto a "força" correspondente às **ameaças de novas entradas** é elevada.

2.2 - CONCORRENTES NA PRÓPRIA INDÚSTRIA **(Rivalidade entre concorrentes)**

Os principais factores a analisar, para avaliar a concorrência na própria indústria, são:

- Número de concorrentes
- Crescimento da Indústria
- Nível de custos fixos
- Diferenciação de produtos e custos de transferência
- Variação da capacidade de produção instalada
- Importância estratégica do negócio
- Barreiras de saída

No caso específico da indústria em análise a caracterização dos factores, que podem conter elementos detonadores de rivalidade, é a seguinte:

Número de concorrentes

Nesta indústria, o número de empresas estabelecidas no mercado nacional é muito pequeno. Actualmente existem três empresas em actividade.

De referir, no entanto, a pressão que poderá surgir através de empresas europeias se o crescimento da indústria em análise se acentuar.

Nestas circunstâncias este factor não se revela crítico, quanto à rivalidade entre concorrentes, devendo no entanto não se perder de vista a concorrência que se estabelece no espaço europeu.

Crescimento da indústria

Nos últimos 5 anos o crescimento desta indústria, em Portugal, não tem sido muito significativo. Há um trabalho de demonstração de valor a ser efectuado junto dos potenciais clientes, que ainda não estão sensibilizados para a compra deste tipo de produto.

Neste contexto, o factor "**crescimento da indústria**" constitui um elemento de acréscimo na tensão entre a concorrência e, conseqüentemente, a luta pela conquista de quotas de mercado tem tendência a aumentar.

Nível de custos fixos

O nível de custos fixos das empresas que actuam nesta indústria é normalmente baixo. Assim, os riscos de se gerarem guerras de preços, provenientes de uma utilização máxima das capacidades, não são esperados.

Importância estratégica do negócio

Salvo para as unidades cujos sócios principais sejam empresas do sector da oferta da energia, esta indústria não é caracterizada pela existência de opções estratégicas relativamente ao tipo de negócio desenvolvido. Assim, este também não é um factor crítico para a rivalidade entre as empresas concorrentes nesta actividade.

Barreiras de saída

Dado que o tipo de negócio obriga a contratos, de financiamento e exploração de projectos energéticos, que normalmente têm uma duração de 5 a 10 anos, a saída das empresas estabelecidas nesta indústria não é fácil. O tipo de negócio em causa conduz ao estabelecimento de algumas barreiras à saída.

Os restantes factores, de rivalidade entre concorrentes, não constituem elementos determinantes para a criação de quaisquer tensões.

Neste contexto, e após a reflexão elaborada, as forças internas entre concorrentes não é muito elevada. Esta situação poderá permitir o estabelecimento de uma actuação mais cooperante, que competitiva, entre as empresas desta indústria.

2.3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

A actividade desta indústria é, fundamentalmente, caracterizada pela prestação de serviços energéticos integrados (que incluem o financiamento total dos projectos a executar), cujo pagamento é feito através das economias geradas pelos próprios projectos.

Assim, o cliente não tem que pagar pelo serviço, nem pelo investimento realizado. O cliente apenas tem que repartir, com a empresa, as economias que foram geradas pelos projectos de eficiência energética. Neste contexto não me parece que o poder de negociação dos clientes seja relevante. Por outro lado a quantidade de potenciais clientes é muito elevada e muito dispersa por todos os sectores da actividade económica.

A força entre a **indústria** e os **clientes** poderá ser elevada, mas no sentido favorável às empresas do sector em análise.

2.4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

As indústrias que se encontram a montante do sector em análise, são constituídas por um conjunto de empresas que produzem bens e serviços muito variados. O número de empresas disponíveis, naquelas indústrias, é relativamente elevado. Uma das formas mais fáceis, daquelas indústrias colocarem os seus produtos no mercado, é através da indústria que estamos a analisar. As empresas que prestam serviços integrados de eficiência energética são, normalmente, muito atractivas para as indústrias que se situam a montante. Nestas circunstâncias o poder de negociação dos fornecedores é relativamente fraco, pois encontram-se numa situação que, por vezes, é de dependência.

A força entre a **indústria** e os **fornecedores** poderá atingir uma intensidade elevada, mas no sentido favorável às empresas do sector em análise.

2.5 - PRODUTOS SUBSTITUTOS

Os produtos substitutos da "eficiência energética" são os produtos energéticos, tais como a energia eléctrica, o fuel-oil, o gás natural, o carvão, etc. . Os concorrentes mais importantes da indústria em análise são os seus produtos substitutos.

Esta força entre a indústria e os substitutos é tanto mais elevada quanto:

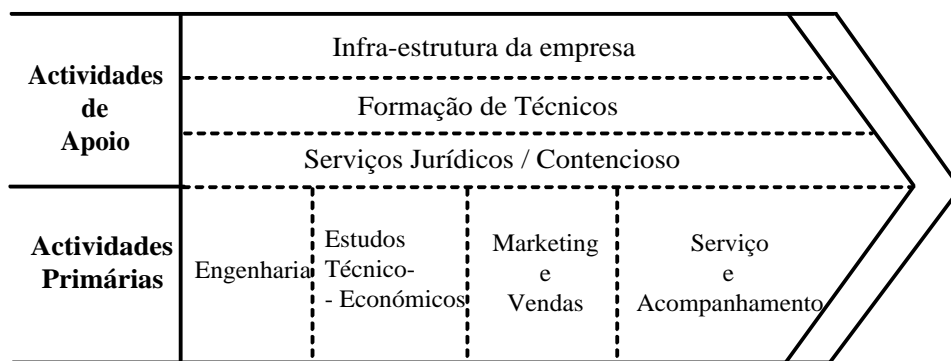
- maior for a pressão, das empresas da oferta da energia, sobre o mercado consumidor;
- maior for a intervenção do Estado no sentido da protecção daquelas empresas;
- mais baixos forem os preços da energia ao consumidor final;

- menor for a intervenção do Estado, com vista a promover a eficiência energética.

Face à análise, muito sumária, efectuada à estrutura desta indústria sou de parecer que existe um elevado nível de atractividade no sector.

3. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor da indústria em análise pode ser representada, genericamente na figura que se apresenta.



Conforme se pode observar, esta indústria é caracterizada por um conjunto de actividades primárias das quais se destacam, como fontes fundamentais de valor acrescentado, a **Engenharia e o Serviço de assistência técnica e acompanhamento**.

4. SEGMENTOS DE MERCADO

Esta indústria, dadas as características específicas do tipo de negócio, actua de uma forma transversal em relação ao mercado.

Assim, o mercado desta indústria é constituído por todas as empresas de todos os sectores da actividade económica, cujos consumos de energia sejam significativos.

De referir, no entanto, o maior interesse pelo sector secundário (Indústria Transformadora) uma vez que é neste sector onde se situam as empresas com consumos de energia mais elevados.

5. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

As alternativas estratégicas que se podem colocar às empresas que actuam nesta indústria são, basicamente, as que se apresentam no quadro seguinte.

<i>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</i>		
Estratégias genéricas	Competências e recursos exigidos	Imperativos organizacionais
<i>Liderança baseada no factor de custo</i>	Investimento contínuo de capital e acesso às fontes de financiamento Competências a nível do desenho de processos Supervisão intensa do trabalho Produtos desenhados de uma forma simples Sistemas de distribuição com baixos custos	Controlo detalhado e rigoroso de custos Métodos de avaliação detalhados e frequentes Estrutura organizacional claramente definida Sistema de incentivos baseados na satisfação de alvos quantitativos
<i>Diferenciação</i>	Fortes capacidades de marketing Engenharia de produto Criatividade, boa imagem e competências de investigação Reputação da empresa em termos de qualidade ou liderança tecnológica Sinergias com competências de outros negócios Forte cooperação entre os canais de distribuição	Coordenação entre as funções de marketing e de I&D Incentivos e avaliações subjectivas, em vez de avaliações quantitativas Capacidade de atrair pessoal qualificado e quadros especializados
<i>Estratégia de focalização</i>	Combinação das políticas acima descritas direccionadas para o alvo específico a atingir	Combinação das políticas acima descritas direccionadas para o alvo específico a atingir

FONTE: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, por Michael Porter - 1980 by The Free Press

Neste tipo de indústria as estratégias que poderão criar propostas de valor mais significativas são a **Diferenciação** e a **Focalização**.

6. ESTRATÉGIAS DOS CONCORRENTES

Ao analisar o sector de actividade, como um todo, poder-se-á referir que as estratégias dos concorrentes nesta indústria, é baseada na diferenciação pela qualidade técnica dos serviços prestados, isto é, pela competência demonstrada e consequentemente pela qualidade final dos serviços prestados.

7. EVOLUÇÃO ESPERADA

As perspectivas de evolução para esta indústria não são francamente animadoras. Se por um lado existe um enorme potencial em economias de energia por outro lado os baixos preços da energia dificultam a mobilização dos agentes económicos para a eficiência energética.

A esta situação pode-se acrescentar o efeito da pressão das empresas da oferta (em particular a EDP), que, com algum êxito, têm convencido o Governo Português a dificultar as acções, de optimização energética, de grande efeito.

O mercado potencial é elevado, embora a conjuntura não seja favorável. Esperemos que, num futuro próximo, a política energética portuguesa seja conduzida de forma mais agressiva, mais estruturante e menos conjuntural.

O impacte desta situação no negócio poderá ser importante, o que obrigará as empresas actuaentes no sector a procurarem acrescentar valor aos seus serviços e procurarem sinergias com outras áreas, como seja, por exemplo o Ambiente.

B. ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA UNIDADE

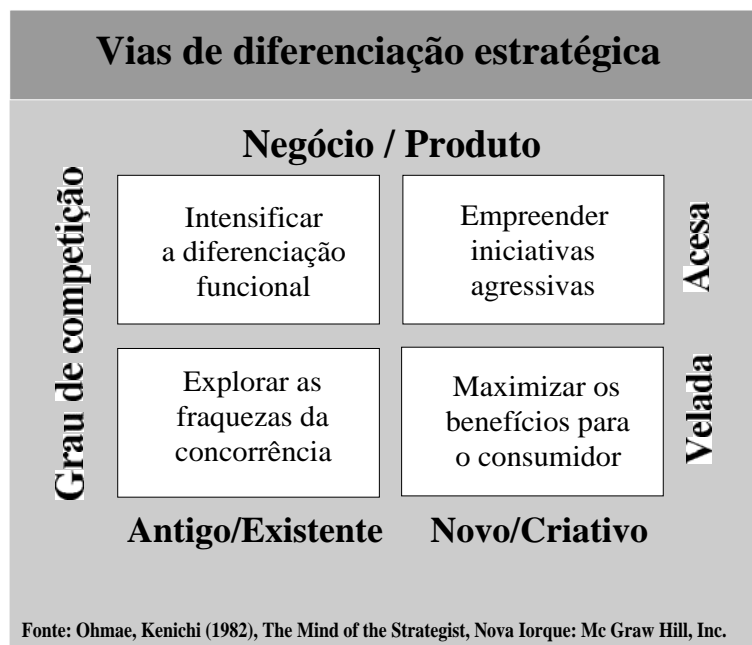
8. "PERFORMANCE" FACE AO MERCADO

A unidade em análise é uma "*Empresa*" que ainda não se encontra em actividade no mercado. Assim, a análise da sua "*performance*" não é possível. Pretende-se, no entanto, que esta empresa venha a ocupar um lugar de liderança, num prazo relativamente curto.

9. PROPOSTA DE VALOR - Estratégia

A "*Empresa*" pretende desenvolver uma estratégia de valorização da própria lógica do negócio, isto é, "vender" eficiência energética e produzir, nos seus clientes, vantagens competitivas acrescidas pela via da optimização dos recursos. Nesta perspectiva procurará desenvolver uma abordagem sistémica no interior das instalações dos seus clientes, não se limitando à implementação de projectos isolados, como é actuação comum das empresas da concorrência.

Assim, procurará "Intensificar a diferenciação funcional" e "Maximizar os benefícios para o consumidor".



10. POSICIONAMENTO FACE AOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A "*Empresa*" pretende dotar-se dos recursos humanos e financeiros que lhe permita ser muito forte nas áreas que constituem factores críticos de sucesso.

Os factores críticos deste negócio, são :

- O desempenho ao nível do "Marketing" estratégico e promocional.
- O desempenho ao nível dos serviços de assistência técnica e do acompanhamento à exploração dos projectos executados.

O posicionamento da empresa será o de apresentar vantagens visíveis (relativamente à concorrência) nos elementos da cadeia de valor que constituem factores críticos de sucesso.

CADEIA DE VALOR
(Factores Críticos de Sucesso)

	FORNECEDORES	ESTUDOS E PROJECTOS DE ENGENHARIA	ESTUDOS TÉCNICO-ECONÓMICOS	MARKETING (Estratégias e Promoção)	SERVIÇO E ACOMPANHAMENTO DAS INSTALAÇÕES	CLIENTES
FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO		Importância relativa, comparativamente com os outros elementos da cadeia de valor.	É um aspecto de nível médio, como factor de sucesso.	É um factor muito crítico para o sucesso da empresa.	É um factor muito crítico para o sucesso da empresa.	
PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA		Dispõe de conhecimento técnico e científico para a execução dos projectos. Ponto Forte.	Dispõe de meios para proceder às análises necessárias. Ponto Forte.	Não tem experiência de "marketing" neste negócio. Ponto Fraco.	Dispõe de capacidade para promover um óptimo serviço ao cliente. Ponto Forte.	

11. SEGMENTOS - ALVO

O mercado potencial desta empresa é constituído pelo conjunto das instalações consumidoras de energia, com consumos anuais tendencialmente superiores a 400 tep/ano, de todos os sectores da actividade económica.

O volume de negócios potencial, inerentes ao universo referido, poderá atingir valores da ordem dos 50 000 000 contos por ano, se todo o potencial de mercado fosse realizado.

A "*Empresa*" prevê (num cenário mais desfavorável) vir a captar, nos primeiros 3 anos da sua actividade, cerca de 5% do mercado potencial, atingindo 25% no décimo ano de presença no mercado. Esta situação corresponde a um volume de negócios da ordem dos 12 000 000 contos (94) por ano num prazo máximo de 10 anos.

O *mercado global* existente reflecte não só as consequências da política energética nacional e da UE, mas também a necessidade crescente de em todos os sectores da actividade económica se introduzir o conceito de *utilização racional de energia*.

De acordo com um estudo de mercado efectuado (com todos os pressupostos que o caracterizam) constata-se que a *área de actuação da "Empresa"* deverá incidir preferencialmente nos subsectores de actividade com maior potencial de economias e de investimentos em energia.

No **Sector Industrial**, os subsectores de actividade das indústrias Alimentar, Têxtil e da Cerâmica e Vidro apresentam as melhores oportunidades.

De igual modo para o **Sector de Serviços**, os subsectores preferenciais de actuação serão os Hospitais e Hoteleiro.

O mercado de **Prestação de Serviços** em qualquer tipo de projecto de eficiência energética será também uma oportunidade a explorar.

Neste contexto, prevê-se que a "*Empresa*", nos primeiros anos da sua actividade, venha a centrar a sua actividade num segmento caracterizado pelos seguintes parâmetros :

- Consumo de energia final superior a 400 tep/ano
- Sector Industrial nos subsectores Alimentar, Têxtil, Cerâmica e Vidro

- Região Geográfica, preferencial, de Lisboa e Vale do Tejo, com pólos de actuação nas regiões Norte e Centro.

Constituindo-se, assim, um universo de empresas (potenciais clientes) muito bem definido e conhecido.

Prevendo uma estratégia baseada na diferenciação e na focalização, entende-se que os segmentos-alvo definidos são os que melhor permitirão o crescimento sustentado da "*Empresa*".

12. CONCLUSÕES

O estudo, resumido, que se apresenta (muito limitado face ao tempo disponível para a sua execução) permite obter um primeiro sinal sobre a atractividade do negócio em análise.

Face ao exposto, neste diagnóstico sumário, sou de parecer que o negócio em avaliação é atractivo e a "*Empresa*" poderá ter êxito no mercado nacional, prevendo-se que poderá atingir a liderança nesta indústria, se forem tomadas todas as precauções que são impostas pela definição de uma estratégia com nítidas propostas de valor.

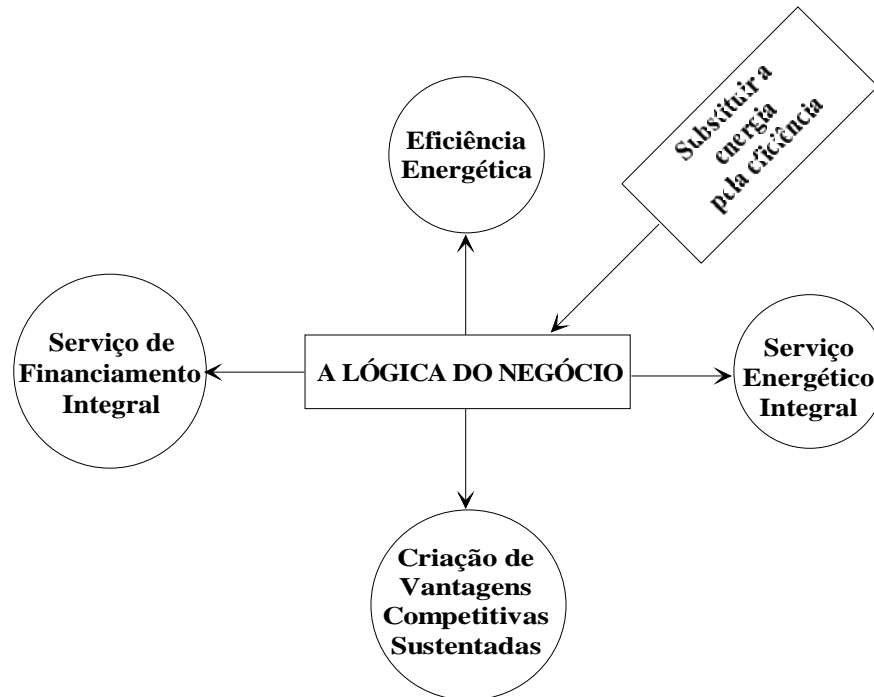
3ª PARTE

PROPOSTA DE VALOR

- **Definição das possíveis variáveis de segmentação**
- **Caracterização dos segmentos**
- **Seleção dos segmentos alvo**
- **Definição da Proposta de Valor - consistente com o posicionamento global**
- **Detalhe do programa de Marketing**
- **Desenvolvimento de Produto**
- **Qualidade de Produto**

1. INTRODUÇÃO

Conforme já referido, nas abordagens anteriores, o caso em análise incide sobre uma empresa de serviços energéticos cuja lógica do negócio é multifacetada e gira em torno de um paradigma central: *Substituir a energia pela eficiência*.



A lógica do negócio é a oferta de vantagens competitivas sustentadas, através da **prestação de um serviço energético integral** (projecto, financiamento e exploração) fundamentado na geração de economias de energias, isto é, *substituir o consumo de energia final pela eficiência energética*.

2 - O CONCEITO STP - MARKETING

O conceito *STP - Marketing* tem como objectivo centrar a análise estratégica em três parâmetros fundamentais:

- Segmentação (S)
- Alvo (Targeting) (T)
- Posicionamento (P)

definindo, a partir deles, uma estratégia coerente e consistente.

2.1 - VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO

No caso do negócio em análise as principais variáveis de segmentação são:

- Nível do consumo de energia final (tep)
- Nível da intensidade energética da actividade (tep/VAB)
- Peso da factura energética nos custos totais de exploração
- Nível de autonomia financeira (solvabilidade)

Pretende-se, assim, que a empresa a constituir actue num segmento de mercado cujo universo seja caracterizado por:

- um elevado nível de consumo de energia final
- um elevado nível de intensidade energética
- um importante peso da factura energética, nos custos totais de exploração
- um razoável nível de autonomia financeira

2.2 - CARACTERIZAÇÃO DOS SEGMENTOS

Tendo em consideração as variáveis de segmentação identificadas, o segmento de mercado que satisfaz às exigências enumeradas é constituído pelo conjunto das instalações consumidoras de energia com consumos anuais tendencialmente superiores a 400 tep/ano, de todos os sectores da actividade económica.

Neste contexto, estima-se que o número de potenciais clientes seja da ordem das 5000 a 7000 empresas, principalmente do sector industrial.

O volume de negócios potencial, inerentes ao universo referido, poderá atingir valores da ordem dos 50 000 000 contos por ano, se todo o potencial de mercado fosse realizado.

A "*Empresa*" prevê (num cenário mais desfavorável) vir a captar, nos primeiros 3 anos da sua actividade, cerca de 5% do mercado potencial, atingindo 25% no décimo ano de presença no mercado. Esta situação corresponde a um volume de negócios da ordem dos 12 000 000 contos (94) por ano num prazo máximo de 10 anos.

O *mercado global* existente reflecte não só as consequências da política energética nacional e da UE, mas também a necessidade crescente de em todos os sectores da actividade económica se introduzir o conceito de *utilização racional de energia*.

De acordo com um estudo de mercado efectuado (com todos os pressupostos que o caracterizam) constata-se que a área de actuação da "*Empresa*" **deverá incidir preferencialmente nos subsectores de actividade com maior potencial de economias e de investimentos em energia.**

No **Sector Industrial**, os subsectores de actividade das indústrias Alimentar, Têxtil e da Cerâmica e Vidro apresentam as melhores oportunidades.

De igual modo para o **Sector de Serviços**, os subsectores preferenciais de actuação serão os Hospitais e Hoteleiro.

O mercado de **Prestação de Serviços** em qualquer tipo de projecto de eficiência energética será também uma oportunidade a explorar.

Neste contexto, o segmento de mercado pode ser caracterizado pelos seguintes parâmetros:

- Consumo de energia final superior a 400 tep/ano
- Ramos de actividade preferenciais
 - indústrias alimentar, têxtil, cerâmica e vidro
 - sectores hospitalar e hoteleiro

2.3 - SELECÇÃO DOS SEGMENTOS-ALVO

Tendo em consideração que a "*Empresa*" está na fase de preparação da sua entrada no mercado, deverá iniciar a sua actividade com uma proposta de valor simples e clara dirigida a um segmento-alvo que represente a "nata" do universo anteriormente caracterizado. Assim, o segmento-alvo será constituído pelo conjunto de empresas que:

- tenham um consumo de energia final superior a 400 tep/ano
- pertençam aos subsectores da actividade industrial com maior intensidade energética:
 - Alimentar e bebidas
 - Têxtil
 - Cerâmica e vidro

- se situam, preferencialmente, na região de Lisboa e Vale do Tejo, com pólos bem definidos nas regiões Norte e Centro

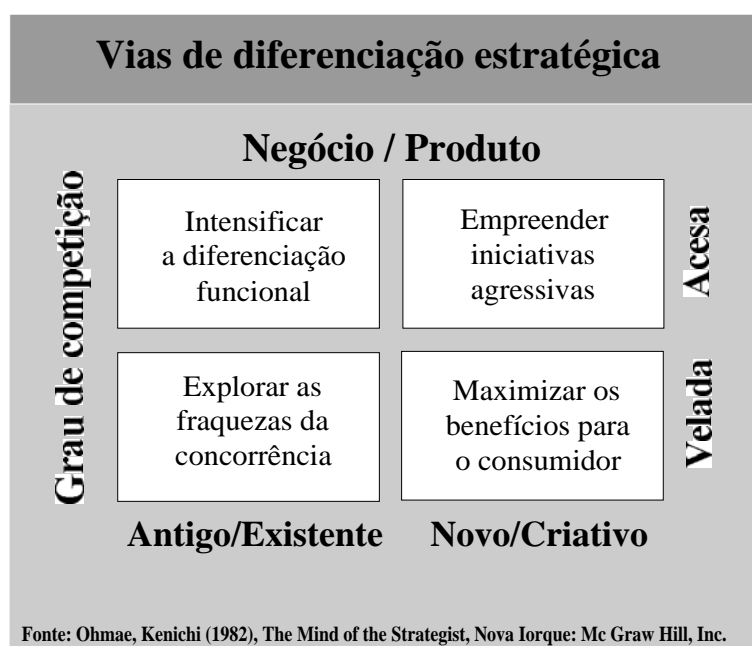
2.4 - POSICIONAMENTO - PROPOSTA DE VALOR

A "*Empresa*" pretende vir a posicionar-se no mercado, no segmento-alvo definido e com uma proposta de valor clara e inequívoca:

- **Prestígio** (através das entidades que participam na nova empresa)
- Elevada **Competência** técnica
- **Assistência global** e integradora

Tendo como base estruturante a proposta de valor definida, a "*Empresa*" pretende desenvolver **uma estratégia de valorização da própria lógica do negócio**, isto é, "vender" eficiência energética e produzir, nos seus clientes, vantagens competitivas acrescidas pela via da optimização dos recursos. Nesta perspectiva procurará desenvolver **uma abordagem sistémica no interior das instalações dos seus clientes**, não se limitando à implementação de projectos isolados, como é actuação comum das empresas da concorrência.

Assim, procurará "**Intensificar a diferenciação funcional**" e "**Maximizar os benefícios para o consumidor**".



A "*Empresa*" pretende dotar-se dos recursos humanos e financeiros que lhe permita ser muito forte nas áreas que constituem factores críticos de sucesso.

Os factores críticos deste negócio, são :

- O desempenho ao nível do desenvolvimento do produto, específico a cada cliente.
- O desempenho ao nível do "Marketing" estratégico e promocional.
- O desempenho ao nível dos serviços de assistência técnica e do acompanhamento à exploração dos projectos executados.

O posicionamento da empresa será o de apresentar vantagens visíveis (relativamente à concorrência) nos elementos da cadeia de valor que constituem factores críticos de sucesso.

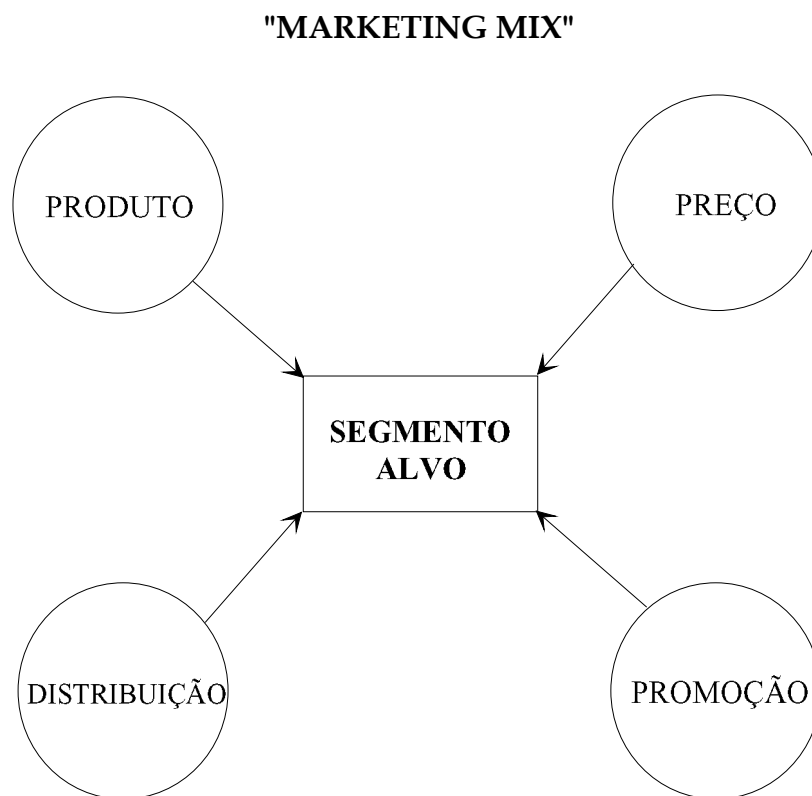
Neste contexto, o "*Unique Selling Proposition*" será a "**Competência**" e a "**Abordagem sistémica e integradora**". Estes constituem dois fortes conceitos de diferenciação sustentável.

CADEIA DE VALOR (Factores Críticos de Sucesso)

	FORNECEDORES	MARKETING (Estratégias e Promoção)	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	ESTUDOS E PROJECTOS DE ENGENHARIA	ESTUDOS TÉCNICO- ECONÓMICOS	SERVIÇO E ACOMPANHAMENTO DAS INSTALAÇÕES	CLIENTES
FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO		É um factor muito crítico para o sucesso da empresa.	É um factor muito crítico para o sucesso da empresa	Importância relativa, comparativamente com os outros elementos da cadeia de valor.	É um aspecto de nível médio, como factor de sucesso.	É um factor muito crítico para o sucesso da empresa.	
PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA		Não tem experiência de "marketing" neste negócio. Ponto Fraco	Dispõe de conhecimento adequado ao desenvolvimento de produtos. Ponto Forte	Dispõe de conhecimento técnico e científico para a execução dos projectos. Ponto Forte.	Dispõe de meios para proceder às análises necessárias. Ponto Forte.	Dispõe de capacidade para promover um óptimo serviço ao cliente. Ponto Forte.	

2.5 - PROGRAMA DE MARKETING

Dadas as características muito específicas do produto a colocar no mercado (a eficiência energética), o tipo de projectos a implementar é muito diversificado. Neste contexto é meu parecer de que o "Marketing Mix" a implementar deverá ser **concentrado** no produto - a **eficiência energética** - e no segmento-alvo definido. Esta estratégia deverá ser adoptada apenas durante os primeiros 2 anos de vida da empresa e corrigido, posteriormente, em função da reacção do mercado.



PRODUTO - O produto é a **eficiência energética** implementada através da execução de projectos adequados a cada cliente, com financiamento e assistência técnica, na exploração, garantidos. O produto estará directamente relacionado com a redução dos custos de exploração nas instalações do cliente.

PREÇO - O produto não tem preço. Isto é, o cliente não tem, normalmente, que pagar um preço pela eficiência energética conseguida e instalada. Os projectos pagam-se por si, através da redução obtida na factura energética. O "preço" pode ser avaliado através do benefício que o cliente poderá obter, de imediato, com a implementação de um projecto de eficiência energética.

DISTRIBUIÇÃO - Não existe distribuição organizada do produto.

PROMOÇÃO - A promoção é o factor fundamental do "marketing mix" deste produto. Esta deverá ser feita por contacto directo e personalizado com os potenciais clientes, através de agentes altamente qualificados.

Resumindo, o "Marketing mix" da "*Empresa*" deverá ser **concentrado no produto e enfatizando a importância da promoção, focalizada na proposta de valor definida:**

- Prestígio
- Competência técnica
- Abordagem sistémica e integradora

3. ANÁLISE DE PROCESSOS

Dadas as características típicas do "**produto**" que a empresa se propõe colocar no mercado que no fundo é essencialmente um **serviço energético**, na perspectiva da utilização racional e eficiente da energia, a cada cliente corresponde a necessidade de desenvolver um novo produto (**projecto**).

Neste contexto é particularmente importante para a "*Empresa*" a área de **desenvolvimento de produtos ou projectos**. A qualidade é imprescindível para a permanência no mercado e para o êxito do serviço prestado a cada cliente.

3.1 - DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Para facilidade de compreensão entenda-se que o **produto** (como serviço energético) corresponde ao conceito de **projecto** energético, sistémico e integrador, que deve ser desenvolvido especificamente para cada cliente. Assim, a cada cliente corresponderá o desenvolvimento de um novo projecto.

Conforme já referido, a "*Empresa*" ainda não se encontra a funcionar no mercado pelo que não será possível fazer a análise das actividades do processo. Farei, no entanto, a reflexão possível e enquadrada nos parâmetros referidos no enunciado do estudo.

Importância para o negócio

A forma de actuação da "*Empresa*" consiste na implementação de projectos de eficiência energética cujos resultados servirão para pagar os investimentos realizados. Neste contexto o **desenvolvimento do produto** tem uma **importância fundamental** para o êxito do negócio. A falha neste desenvolvimento significa a ruína do projecto e consequentemente a potencial falência da empresa.

O produto a desenvolver, para cada cliente, tem que gerar as economias de energia suficientes para pagar o projecto, em tempo útil, pelo que o rigor no seu desenvolvimento constitui um parâmetro vital.

O Processo de desenvolvimento de produtos

O processo de desenvolvimento do produto inicia-se através do contacto prévio com o cliente e termina na instalação e arranque do projecto.

O procedimento típico para a execução de um investimento financiado por terceiros é, genericamente, o seguinte:

A "*Empresa*" efectua um diagnóstico energético preliminar para avaliar o nível das economias de energia possíveis de explorar;

É negociado um contrato de prestação de serviços com base nos conceitos (já enunciados) que definem o financiamento por terceiros;

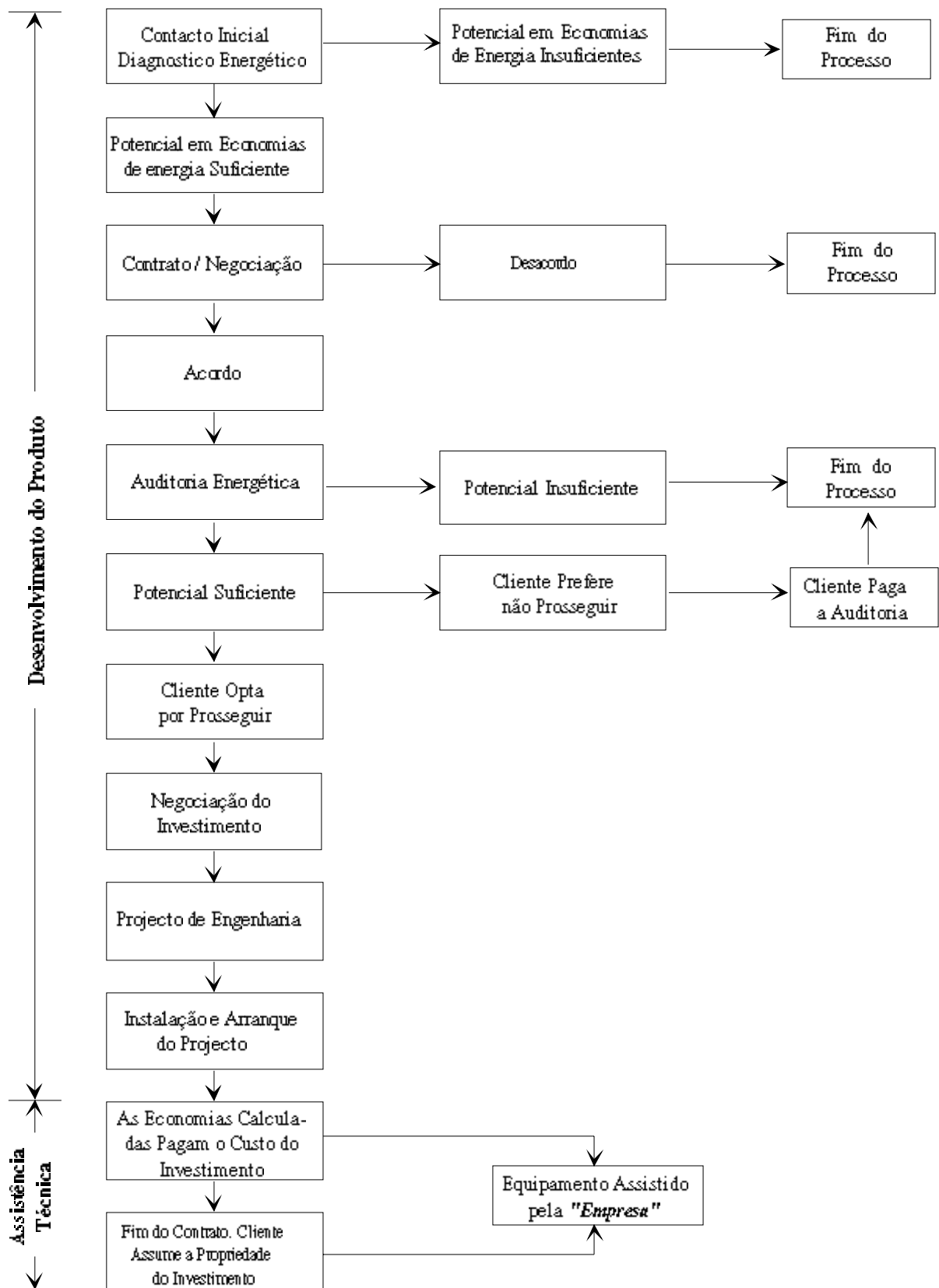
A "*Empresa*" efectua uma auditoria energética exhaustiva e é negociado o investimento e as suas bases de partida;

É executado o projecto de investimento que foi decidido e são partilhadas as economias de energia resultantes da operação durante o período de duração do contrato;

Findo o contrato o cliente assume (ou não) a propriedade do investimento e poderá (ou não) fazer um contrato de assistência técnica e gestão de energia com a "*Empresa*" a fim de garantir a continuidade de uma exploração eficiente.

Assim, o processo de desenvolvimento do produto encontra-se formulado no fluxograma que se apresenta.

PROCEDIMENTO TÍPICO DE UM CONTRATO DE FINANCIAMENTO POR TERCEIROS

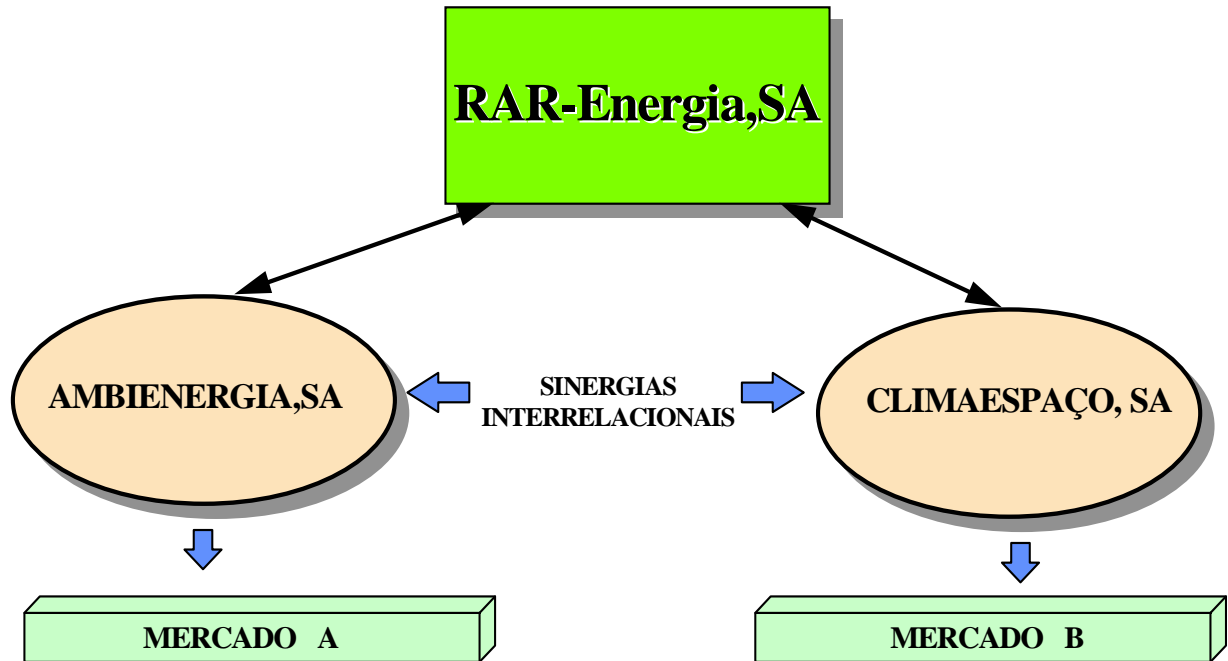


4. CONCLUSÃO

Em resumo os aspectos mais relevantes desta análise, muito sumária, estão apresentados no quadro seguinte.

PROPOSTA DE VALOR	<i>Prestígio</i> <i>Competência</i> <i>Assistência Global</i>
PRODUTO	<i>Eficiência Energética</i> Para cada cliente será desenvolvido um produto específico
SEGMENTOS-ALVO	<i>Indústria:</i> Alimentar, Têxtil, Cerâmica e Vidro <i>Serviços:</i> Hotelaria e Hospitalar
ESTRATÉGIA DE MARKETING	<i>Marketing Concentrado</i> no produto e no segmento-alvo
DIFERENCIAÇÃO	Intensificar a <i>diferenciação funcional</i> e maximizar os <i>benefícios para o consumidor</i>
MARKETING MIX	Forte componente de <i>promoção personalizada</i> , privilegiando o contacto directo
FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<i>Marketing</i> (Estratégias e Promoção) <i>Desenvolvimento</i> de novos produtos

EMPRESA DE SERVIÇOS ENERGÉTICOS



➔ CLIMAESPAÇO, SA - Rede urbana de frio e calor da zona de intervenção da EXPO'98

➔ AMBIENERGIA, SA - Empresa de serviços de energia e ambiente (ou EUROSINERGIA, SA)