

Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA

***A e-mpresa e o trabalhador inteligente
nas indústrias tradicionais***

José Luís de Almeida Silva

**Anexo - Dados Estatísticos
e quadros da análise prospectiva**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor
Américo Ramos dos Santos e co-orientada
pelo Professor Doutor João Caraça e
submetida para obtenção do grau de Doutor
em Economia**

Júri:

**Presidente – Reitor da Universidade Técnica de Lisboa. Vogais - Professores
Doutores: Henrique Manuel Morais Diz, Américo Henrique Rodrigues Ramos
dos Santos, João Martins Ferreira do Amaral, Ilona Szuszanna Kovács,, João
Manuel Gaspar Caraça, António Paulo Brandão Moniz de Jesus e Manuel
Fernando Cília Mira Godinho**

Lisboa, Fevereiro de 2002

***A investigação que deu lugar a esta dissertação recebeu o apoio financeiro da
Fundação para a Ciência e Tecnologia através do Programa PRAXIS XXI***



ÍNDICE

DADOS ESTATÍSTICOS

Índice	3
Dados estatísticos	9
Quadro I – Dados da indústria cerâmica 1996-1997 (preços correntes)	11
Quadro II – Evolução da fabricação de porcelana, faiança, grés e olaria de barro (CAE 36.10 – rev. 1)	12
Quadro III – Evolução da fabricação de porcelana, faiança, grés e olaria de barro (CAE rev. 1: 36.1 e CAE – rev 2:262+263), em 1990/1997)	13
Quadro IV – Alguns rácios do subsector da porcelana, faiança, grés e olaria de barro	14
Quadro V – Estatísticas da produção industrial de 1980 a 1991	15 e 16
Quadro VI - Estatísticas da produção industrial sector da cerâmica (1992-1996)	17
Quadro VII – Dados gerais sobre a Indústria de Materiais de Barro para A Construção e Refractários (CAE 36.91) a preços correntes	18
Quadro VIII – Dados gerais sobre a Indústria de Materiais de Barro para A Construção e Refractários (CAE 36.91) a preços correntes	19
Quadro IX – Alguns rácios do subsector da indústria de Materiais de Barro para a Construção e Refractários até 1990	20
Quadro X – Balança Comercial dos Produtos Cerâmicos (Cap. 69) a Preços correntes	21
Quadro XI – Balança Comercial dos Produtos Cerâmicos (Cap. 69) a Preços constantes	22
Quadro XII – Principais produtos exportados em valor	23
Quadro XII – Principais produtos exportados em valor	24

ANÁLISE PROSPECTIVA

Grupo APOLO e subsector da Indústria dos Pavimentos e Revestimentos	
– Análise Estrutural	27
Variáveis	29
Quadro de análise estrutural	31
Apresentação dos dados(1ª iteração com todos os valores)	33

Dados totais	34
Quadro de estabilidade	35
Quadro de proporções	36
Quadro de influência directa e indirecta	37
Quadro de dependência directa e indirecta	38
Plano de relações directas	39
Plano de relações MICMAC	40
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	41
Apresentação dos dados(2ª iteração apenas com relações fortes e médias)	43
Dados totais	44
Quadro de estabilidade	45
Quadro de proporções	46
Quadro de influência directa e indirecta	47
Quadro de dependência directa e indirecta	48
Plano de relações directas	49
Plano de relações MICMAC	50
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	51
Apresentação dos dados(3ª iteração com valores potenciais)	53
Dados totais	54
Quadro de estabilidade	55
Quadro de proporções	56
Quadro de influência directa e indirecta	57
Quadro de dependência directa e indirecta	58
Plano de relações directas	59
Plano de relações MICMAC	60
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	61
Grupo APOLO – Análise de Jogo de Actores (s/ núcleo duro)	63
Quadro de Estratégia de Actores	65/69
Matriz de Influência Directa(MID) e Matriz de Actores-Objectivos (MAO)	71
Matriz de influência directa e indirecta(MIDI), escalares das relações de Força(Ri*) e balanço líquido das influências dos actores (BN)	72
Matriz das posições simples(1MAO) e das posições valorizadas(2MAO)	73
Matriz das posições valorizadas ponderadas(3MAO) e matriz das convergências de objectivos entre actores(1CAA)	74
Matriz das divergências de objectivos entre actores(1DAA) e matriz valorizada das convergências(2CAA)	75

Matriz valorizada das divergências(2DAA) e matriz valorizada ponderada das convergências(3CAA)	76
Matriz valorizada ponderada das divergências(3DAA) e quadro de equilíbrio das posições dos actores(EQ)	77
Plano de influência/dependência	78
Plano de convergência dos actores	79
Plano de convergência dos actores	80
Plano de convergência dos objectivos	81
Grupo APOLO – Análise de Jogo de Actores (c/ núcleo duro)	83
Matriz de Influência Directa(MID) e Matriz de Actores-Objectivos (MAO)	85
Matriz de influência directa e indirecta(MIDI), escalares das relações de Força(Ri*)	86
Balanço líquido das influências dos actores (BN) e Matriz das posições simples(1MAO)	87
Matriz das posições valorizadas(2MAO) e das posições valorizadas ponderadas(3MAO)	88
Matriz de convergências de objectivos entre actores(1CAA) e das divergências de objectivos entre actores(1DAA)	89
Matriz valorizada das convergências(2CAA) e valorizada das divergências(2DAA)	90
Matriz valorizada ponderada das convergências(3CAA) e valorizada ponderada das divergências(3DAA)	91
Quadro de equilíbrio das posições dos actores(EQ)	92
Plano de influência/dependência	93
Plano de convergência dos actores	94
Plano de convergência dos actores	95
Plano de convergência dos objectivos	96
Subsector da Cerâmica Estrutural – Análise Estrutural	97
Variáveis	99
Quadro de análise estrutural	101
Apresentação dos dados(1ª iteração com todos os valores)	103
Dados totais	104
Quadro de estabilidade	105
Quadro de proporções	106
Quadro de influência directa e indirecta	107
Quadro de dependência directa e indirecta	108
Plano de relações directas	109
Plano de relações MICMAC	110
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	111

Apresentação dos dados(2ª iteração apenas com relações fortes e médias)	113
Dados totais	114
Quadro de estabilidade	115
Quadro de proporções	116
Quadro de influência directa e indirecta	117
Quadro de dependência directa e indirecta	118
Plano de relações directas	119
Plano de relações MICMAC	120
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	121
Apresentação dos dados(3ª iteração com valores potenciais)	123
Dados totais	124
Quadro de estabilidade	125
Quadro de proporções	126
Quadro de influência directa e indirecta	127
Quadro de dependência directa e indirecta	128
Plano de relações directas	129
Plano de relações MICMAC	130
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	131
Subsector da cerâmica Estrutural – Análise de Jogo de Actores	133
Quadro de Estratégia de Actores	135/140
Matriz de Influência Directa(MID)	141
Matriz de Actores-Objectivos (MAO)	142
Matriz de influência directa e indirecta(MIDI), escalares das relações de Força(Ri*)	143
Balanço líquido das influências dos actores (BN)	144
Matriz das posições simples(1MAO)	145
Matriz das posições valorizadas(2MAO)	146
Matriz das posições valorizadas ponderadas(3MAO)	147
Matriz de convergências de objectivos entre actores(1CAA) e das divergências de objectivos entre actores(1DAA)	148
Matriz valorizada das convergências(2CAA) e valorizada das divergências(2DAA)	149
Matriz valorizada ponderada das convergências(3CAA) e valorizada ponderada das divergências(3DAA)	150
Quadro de equilíbrio das posições dos actores(EQ)	151
Plano de influência/dependência	152
Plano de convergência dos actores	153
Plano de convergência dos actores	154
Plano de convergência dos objectivos	155

Subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa – Análise Estrutural	157
Variáveis	159
Quadro de Análise estrutural	161
Apresentação dos dados(1ª iteração com todos os valores)	163
Dados totais	164
Quadro de estabilidade	165
Quadro de proporções	166
Quadro de influência directa e indirecta	167
Quadro de dependência directa e indirecta	168
Plano de relações directas	169
Plano de relações MICMAC	170
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	171
Apresentação dos dados(2ª iteração apenas com relações fortes e médias)	173
Dados totais	174
Quadro de estabilidade	175
Quadro de proporções	176
Quadro de influência directa e indirecta	177
Quadro de dependência directa e indirecta	178
Plano de relações directas	179
Plano de relações MICMAC	180
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	181
Apresentação dos dados(3ª iteração com valores potenciais)	183
Dados totais	184
Quadro de estabilidade	185
Quadro de proporções	186
Quadro de influência directa e indirecta	187
Quadro de dependência directa e indirecta	188
Plano de relações directas	189
Plano de relações MICMAC	190
Plano sobreposto de relações directas e indirectas	191
Subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa – Análise de Jogo de Actores	193
Quadro de Estratégia de Actores	195/202
Matriz de Influência Directa(MID) e Matriz de Actores-Objectivos (MAO)	203
Matriz de influência directa e indirecta(MIDI), escalares das relações de Força(Ri*) e balanço líquido das influências dos actores (BN)	204
Matriz das posições simples(1MAO)	205
Matriz das posições valorizadas(2MAO)	206
Matriz das posições valorizadas ponderadas(3MAO)	207

Matriz das convergências de objectivos entre actores(1CAA) e das divergências de objectivos entre actores(1DAA)	208
Matriz valorizada das convergências(2CAA) e das divergências (2DAA)	209
Matriz valorizada ponderada das convergências(3CAA), das divergências (3DAA) e quadro de equilíbrio das posições dos actores(EQ)	210
Plano de influência/dependência	211
Plano de convergência dos actores	212
Plano de convergência dos actores	213
Plano de convergência dos objectivos	214
Subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa – Análise de Jogo de Actores (+ cerâmica valorizável e colecionável)	215
Matriz de Influência Directa(MID)	217
Matriz de Actores-Objectivos(MAO)	218
Matriz de influência directa e indirecta(MIDI), escalares das relações de Força(Ri*)	219
Balanço líquido das influências dos actores (BN)	220
Matriz das posições simples(1MAO)	221
Matriz das posições valorizadas(2MAO)	222
Matriz das posições valorizadas ponderadas(3MAO)	223
Matriz de convergências de objectivos entre actores(1CAA) e das divergências de objectivos entre actores(1DAA)	224
Matriz valorizada das convergências(2CAA) e valorizada das divergências(2DAA)	225
Matriz valorizada ponderada das convergências(3CAA) e valorizada ponderada das divergências(3DAA)	226
Quadro de equilíbrio das posições dos actores(EQ)	227
Plano de influência/dependência	228
Plano de convergência dos actores	229
Plano de convergência dos actores	230
Plano de convergência dos objectivos	231

Dados Estatísticos

Sector da Indústria Cerâmica

Fonte: INE

José Luís de Almeida Silva
“A empresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Quadro I
Dados da indústria cerâmica 1996-1997 (preços correntes)

	1996			1997		
	262	263	264	262	263	264
Empresas	1375	91	263	1286	84	251
%	79,53%	5,26%	15,21%	79,33%	5,18%	15,48%
Pess. Serv.	23.224	4.652	6.319	24.532	4.235	7.218
	67,92%	13,60%	18,48%	68,17%	11,77%	20,06%
VBP	108.585	47.819	38.977	120.154	42.665	57.079
	55,58%	24,47%	19,95%	54,64%	19,40%	25,96%
VAB	54.511	19.212	18.874	60.857	16.456	27.127
	58,87%	20,75%	20,38%	58,27%	15,76%	25,97%
Rent. Liq. Vendas	-0,13	-3,95	1	2,62	2,72	3,52
Remun. Pessoal	37.651	10.607	10.671	42.039	9.138	14.074
	63,89%	18,00%	18,11%	64,43%	14,00%	21,57%
FBCF	10.169	3.910	5.549	9.897	5.015	9.893
	51,81%	19,92%	28,27%	39,90%	20,22%	39,88%
Sal. Médio/ ano	1.621	2.280	1.689	1.714	2.158	1.950
Produção p/ Trabalhador	4.676	10.279	6.168	4.898	10.074	7.908
Produtividade (VAB/pes.	2.347	4.130	2.987	2.481	3.886	3.758

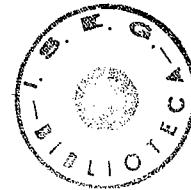
Fonte: INE

QUADRO II
Evolução da fabricação de porcelana, faiança, grés e olaria de barro
(CAE 36.10 - rev. 1)

ANO	Nº Estab.	Pessoal ao serv.	Dirig. e admin.	Ope- rários	Remun. pagas	h. op. x 1000	FBCF	V.R.P.	VAR
67	39	7.700			177.782			522.534	
68	51	8.061			194.842			602.935	
69	58	9.735			248.245			737.624	
70	63	10.694	1.098	9.726	312.668			832.348	
71	65	10.519	1.068	9.451	376.677		120.448	969.326	614.012
72	75	10.904	1.179	9.725	453.612		95.513	1.164.413	735.185
73	80	10.848	1.197	9.651	488.053	23.806	130.595	1.349.766	881.428
74	82	10.728	1.268	9.460	688.929	22.528	236.601	1.557.345	964.580
75	80	10.816	1.262	9.554	955.946	23.145	90.877	1.707.908	1.065.054
76	81	11.231	1.121	10.110	1.176.000	22.122	182.000	2.216.000	1.349.000
77	88	11.588	1.178	10.410	1.599.000	22.447	248.000	3.433.000	2.133.000
78	88	12.005	1.284	10.721	1.892.432	23.018	425.369	4.365.422	2.605.808
79	84	11.992	1.280	10.712	2.275.148	23.417	859.742	5.277.396	2.913.035
80	86	12.477	1.299	11.178	2.879.417	24.646	872.370	7.414.887	4.010.198
81	95	12.875	1.495	11.380	3.516.825	24.855	1.314.626	9.921.598	5.491.911
82	126	13.570	1.536	11.949	4.384.325	24.361	2.743.262	12.601.054	6.704.136
83	134	13.792	1.699	12.093	5.431.048	26.333	2.262.630	15.666.167	7.812.515
84	139	13.143	1.621	12.338	6.409.740	27.204	2.390.477	18.471.379	10.136.716
85	128	13.157	1.554	12.341	7.381.412	26.207	1.814.256	23.898.225	11.499.276
86	126	14.428	1.562	12.866	9.039.352	26.918	3.347.366	29.174.857	14.970.693
87	123	14.993	1.572	13.421	11.180.348	28.614	4.091.954	32.379.814	20.275.329
88	129	15.325	1.517	13.755	13.283.427	29.898	6.159.775	42.365.199	22.828.230
89	126	14.642	1.362	13.242	14.441.514	27.336	9.766.647	45.846.227	24.221.776

Fonte: ESTATÍSTICAS INDUSTRIAIS INE

Quadro III
Evolução da fabricação de porcelana, faiança, grés e olaria de barro
(CAE - rev.1:36.1 e CAE - rev 2: 262+263), em 1990/1997



	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nº Empresas	956	940	976	954	974	1 027	1 466	1 370
Nº Trabalhadores	25 575	24 042	24 780	24 626	25 532	26 537	27 876	28 767
Custos Pessoal(x1000)	26 577	28 661	33 089	34 996	38 789	42 956	48 258	51 177
CMVMC (x1.000 c.)	25 215	27 372	32 513	36 842	42 422	47 988	55 970	58 824
Vol. Neg. (x1000c.)	80 875	86 006	99 881	114 837	133 056	142 950	171 490	181 586
Aum.Imob.Corp(x1000)	16 635	8 871	8 793	10 751	12 296	22 798	14 079	14 912
VAB (x1000c.)	41.530	43.698	48.160	54.099	63.522	67.020	73.723	77.313
VBP (x1000c.)			99.469	111.783	127.783	135.872	156.404	162.819
Rácios								
Nº Trab./empresas	26,8	25,6	25,4	25,8	26,2	25,8	19,0	21,0
Sal. médio/trabalhador	1 039	1 192	1 335	1 421	1 519	1 619	1 731	1 779
% Custos Pessoal/Vol. Vendas	32,86%	33,32%	33,13%	30,47%	29,15%	30,05%	28,14%	28,18%
% CMCMV/ Vol. vendas	31,18%	31,83%	32,55%	32,08%	31,88%	33,57%	32,64%	32,39%

Fonte: INE - Estatísticas das empresas da indústria

Quadro IV

Alguns rácios do subsector da porcelana, faiança, grés e olaria de barro

	Ganho Médio an.	Rem./VBP	Rem./VAB	VAB/VBP	PROD.
67	23,09	34,0%			
68	24,17	32,3%			
69	25,50	33,7%			
70	29,24	37,6%			
71	35,81	38,9%	61,3%	63,3%	58
72	41,60	39,0%	61,7%	63,1%	67
73	44,99	36,2%	55,4%	65,3%	81
74	64,22	44,2%	71,4%	61,9%	90
75	88,38	56,0%	89,8%	62,4%	98
76	104,71	53,1%	87,2%	60,9%	120
77	137,99	46,6%	75,0%	62,1%	184
78	157,64	43,4%	72,6%	59,7%	217
79	189,72	43,1%	78,1%	55,2%	243
80	230,78	38,8%	71,8%	54,1%	321
81	273,15	35,4%	64,0%	55,4%	427
82	323,09	34,8%	65,4%	53,2%	494
83	393,78	34,7%	69,5%	49,9%	566
84	487,69	34,7%	63,2%	54,9%	771
85	561,03	30,9%	64,2%	48,1%	874
86	626,51	31,0%	60,4%	51,3%	1.038
87	745,70	34,5%	55,1%	62,6%	1.352
88	866,78	31,4%	58,2%	53,9%	1.490
89	986,31	31,5%	59,6%	52,8%	1.654
90	1.039,18	32,9%	64,0%	51,4%	2.743
91	1.192,12	33,3%	65,6%	50,8%	3.073
92	1.333,33	33,2%	68,6%	48,4%	1.883
93	1.421,10	31,3%	64,7%	48,4%	2.250
94	1.519,23	30,4%	61,1%	49,7%	2.563
95	1.616,87	31,6%	64,0%	49,3%	2.722
96	1.731,17	30,9%	65,5%	47,1%	2.887
97	1.779,02	31,4%	66,2%	47,5%	2.913

Fonte: ESTATÍSTICAS INDUSTRIAIS INE

Quadro V Estatísticas da produção industrial de 1980 a 1991

1986	p.m.	1987	Q	1987	V	1988	p.m.	Q	1988	V	1988	p.m.	Q	1989	V	1989	p.m.	Q	1990	V	1990	p.m.	Q	1991	V	1991	p.m.
240.354	58.288	3.727		204.050		54.749		5.474	302.520		55.265		5.172	483.483		93.481		23.332	1.169.861		50.140		65.740		1.694.027		25.769
2.866.034	152.725	23.833		3.776.846		158.471		24.660	3.945.383		159.991		22.616	3.614.440		159.818		22.146	3.764.890		170.003		26.639		4.903.027		184.064
4.459.354	368.999	12.330		4.765.743		386.516		14.188	5.768.261		406.559		15.731	6.273.309		398.786		15.607	7.770.222		497.868		15.902		8.109.716		509.981
3.638.868	168.380	21.975		4.606.036		209.603		23.243	5.539.074		228.311		27.124	6.340.828		233.772		31.059	8.122.449		261.517		33.264		8.456.757		254.232
681.323	495.148
5.276.973	220.988	29.371		6.890.737		234.610		32.275	8.136.677		252.105		30.505	8.903.011		291.854		49.076	14.185.317		289.048		49.956		15.589.761		312.070
659.362	466.310	1.427		990.010		693.770		1.374	1.000.673		728.292		775	944.782		1.219.074		4.698	2.505.210		533.250		4.994		2.718.766		544.406
111.104	610.462	162		102.314		631.568		415	196.955		474.590		499	228.915		458.747		411	257.060		613.285		414		248.731		600.800
5.993.437	63.441	96.181		6.613.166		68.758		109.830	7.704.898		70.153		91.650	7.150.195		78.016		113.227	8.821.133		77.907		119.626		9.120.925		76.245
3.652.310	48.653	102.206		5.551.112		54.313		118.255	5.572.037		47.119		139.724	8.014.820		57.362		177.231	10.675.471		60.235		140.752		9.542.648		67.798
1.100.951	60.066		27.216	1.584.735		58.229	
163.174	452.066	443		174.299		393.451			412	192.708		467.738		4.040	1.400.213		346.597		6.177		3.433.268		555.815
3.266.758	7.831	415.612		3.812.779		9.174		561.401	4.191.670		7.466		534.479	5.069.335		9.485		587.906	7.067.115		12.021		593.708		7.539.653		12.609
10.327.829	3.052	3.719.554		13.159.656		3.538		3.628.694	15.905.016		4.383		3.839.481	19.200.394		5.014		3.768.761	21.863.905		5.801		4.179.525		23.223.557		5.557
1.220.890	33.411	33.421		1.209.731		36.197		31.226	1.306.893		41.853		31.482	1.423.946		45.230		34.911	1.624.329		46.528		32.211		1.701.012		52.808
459.953	17.223	25.813		503.805		19.517		16.083	263.186		16.364		18.533	292.993		15.809		24.416	418.290		17.132		51.812		839.461		16.202
4.233.829	35.863	132.103		4.868.859		36.857		225.169	8.862.160		39.358		218.915	10.234.196		46.730		185.776	7.886.196		42.450		197.938		8.744.945		44.180
12.043		x		34.202				x	119.402				x	149.297				x	1.101.740				x		955.196		

Fonte: INE

Quadro VI Estatísticas da Produção Industrial Sector da Cerâmica (1992-1996)

	1992	1992	1993	1993	1994	1994	1994	1995	1995	1996	1996
	Q.V.	V.V.	Q.V.	V.V.	Q.V.	V.V.	Q.V.	V.V.	Q.V.	V.V.	V.V.
Fabric. de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental											
Louça P ^o mesa e cozinha porcelana l cor	2.243.204	911.748	1.585.959	942.259	2.028.666	1.023.910	3.580.245	1.342.552	8.657.455	3.742.377	
Louça P ^o mesa e cozinha porcelana decorados	9.708.315	6.999.721	9.240.096	8.489.740	10.867.517	10.720.995	14.895.978	11.289.568	13.930.762	11.786.670	
Louça P ^o uso doméstico e higiene barro comum			2.868.142	923.113	2.822.195	1.066.355	3.371.265	952.229			
Louça P ^o uso doméstico e higiene grés uma cor											2.261.840
Louça P ^o uso doméstico e higiene faiança uma cor	8.062.560	2.604.898	9.523.065	3.298.537	8.107.862	3.333.922	9.495.183	5.050.799	25.950.360	5.000.820	
Louça P ^o uso doméstico e higiene faiança decorado	17.495.782	8.286.688	17.809.720	9.554.357	18.424.279	11.271.829	17.803.813	10.562.109	23.148.447	10.527.223	
Louça P ^o uso doméstico e higiene outras matérias cerâmicas									10.021.260	2.430.943	
Estatuetas porcelana decoradas		2.480.921		1.770.278		1.641.815		2.386.988		2.360.210	
Estatuetas grés decoradas		246.365		796.326		771.105		1.026.188		1.017.597	
Estatuetas faiança decoradas		2.717.166		1.963.630		2.145.352		2.727.921		2.856.455	
Fabric. de artigos cerâmicos para usos sanitários											
Plas, lavatórios para usos sanitários porcelana	2.594.388	10.830.725	3.112.567	13.226.074	3.363.591	3.307.463	3.859.770	16.369.157	4.706.483	17.107.297	
Fabric. de outros produtos cerâmicos para usos técnicos											
Tijos e peças cerâmica p ^o construção, refractários	9.344.041	330.080	12.824.277	396.777	13.114.175	507.896	15.654.877	605.231	12.203.121	528.008	
Cimentos, argamassas, betão, refractários	4.427.186	243.182	3.482.207	202.131	3.682.082	222.211	3.360.656	247.920	2.974.152	229.227	
Outros produtos cerâmicos refractários	903.859	84.573	3.482.207	202.131	2.548.913	258.588	1.665.590	153.947			
Fabric. de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica											
Ladrilhos, cubos e pastilhas de cerâmica vidrados <49 cm.									4.116.515	3.279.049	
Ladrilhos, cubos e pastilhas de cerâmica não vidrados	2.528.411	2.152.435	2.670.921	3.525.254	2.921.650	4.003.320	3.104.508	4.147.167			
Ladrilhos e placas de grés não vidrados	1.933.472	2.758.865	3.411.998	2.357.726	625.548	510.487	589.030	475.877	3.876.956	4.673.196	
Ladrilhos e placas de cerâmica não vidrados									551.356	484.808	
Ladrilhos e placas de grés vidrados	2.984.415	2.473.121	7.128.947	7.508.695	7.519.645	8.080.173	8.958.665	9.038.507	9.336.254	9.181.397	
Ladrilhos e placas de faiança vidrados	12.785.686	10.665.431	16.570.495	14.961.617	14.662.831	14.790.721	17.376.061	16.498.033	16.673.190	16.135.995	
Outros ladrilhos e placas de cerâmica vidrados	9.908.916	9.526.338	9.345.240	9.702.436	10.734.577	11.162.746	9.151.655	9.469.991	10.921.872	10.930.726	
Fabric. de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica											
Tijolos para a construção correntes	1.956.236	10.535.349	1.736.005	8.791.063	1.900.315	9.134.666	2.466.303	11.165.490	2.876.034	12.743.955	
Tijolos para a construção face à vista	1.909	38.606	2.026	56.999	3.505	159.651	19.809	200.468	15.697	189.625	
Tijoleiras, abobadilhas e prof. Semelhantes de cerâmica	332.612.099	3.722.395	478.853.491	3.513.147	452.341.972	2.961.752	526.813.970	3.708.363	612.516.415	4.255.838	
Telhos de cerâmica	120.100.334	6.502.686	124.103.406	6.796.415	140.360.702	7.750.864	162.214.790	9.036.038	164.292.328	9.906.851	
Elementos de chaminés, condutores de fumo de cerâmica	5.329.362	150.336	5.997.655	147.850	10.446.242	183.081	16.487.972	320.090	30.105.333	365.271	
Tubos, afijerozes ou calhas de cerâmica	17.105.795	318.319	18.315.710	392.781	17.947.740	393.474	64.020.736	696.683	22.512.177	524.499	

Fonte: INE

Quadro VII
Dados gerais sobre a Indústria de Materiais de Barro para a Construção e Refractários (CAE36.91) a preços correntes

Ano	Estab. em Act.	Pessoal ao serv.	Dirig. e Adm.	Operários	Remun. pagas	FBCF	V.B.P.	VAB
73	388	13.401				220.000	1.334.000	842.000
74	363	12.991				315.000	1.620.000	989.000
75	357	13.423				393.000	2.024.000	1.275.000
76	351	13.539	1.436	12.103	1.322.729	266.970	2.713.484	1.764.491
77	358	14.445	1.514	12.931	1.756.659	699.226	4.228.748	2.611.873
78	357	14.743	1.555	13.188	2.149.355	791.333	5.076.385	3.020.926
79	340	14.768	1.556	13.212	2.483.952	1.329.792	5.544.843	3.024.140
80	328	14.702	1.549	13.153	2.968.352	1.120.948	8.366.104	4.425.614
81	339	15.488	1.676	13.812	3.656.380	2.115.539	10.905.709	5.600.123
82	336	15.379	1.722	13.657	4.517.415	1.956.607	14.074.579	6.695.954
83	328	14.462	1.592	12.870	5.059.859	1.519.725	15.083.854	6.768.026
84	299	13.036	1.482	11.554	5.063.371	1.466.617	14.725.628	6.323.649
85	283	11.815	1.267	10.548	5.337.341	1.351.150	15.136.559	6.715.103
86	267	11.614	1.235	10.379	6.080.425	1.214.028	20.082.433	9.997.186
87	257	11.298	1.231	10.067	6.936.998	2.035.554	23.962.913	12.594.985
88	251	11.235	1.156	9.980	8.232.967	3.611.636	31.168.161	15.937.351
89	245	10.702	1.154	9.452	9.397.531	4.961.120	37.223.949	19.604.451
90*	373	11.295			11.364.000	6.818.000	43.099.000	21.104.000
91	378	10.526			12.644.000	5.145.000	46.016.000	20.531.000
92	331	10.080			13.918.000	10.068.000	49.209.000	21.275.000
93	324	9.473			13.915.000	10.561.000	49.983.000	20.849.000
94	319	8.445			13.298.000	8.538.000	49.240.000	21.759.000
95	277	8.108			13.700.000	8.736.000	57.796.000	26.002.000
96	263	6.319			10.671.000	5.549.000	39.503.000	18.874.000
97	251	7.218			14.074.000	9.883.000	57.559.000	27.127.000

Fonte: ESTATÍSTICAS INDUSTRIAIS INE

* a partir de 1990 os refractários ficam à parte.

Quadro VIII
Dados gerais sobre a Indústria de Materiais de Barro para a Construção e Refractários (CAE 36.91) a preços correntes

Ano	VBP	VAB	VAB/VBP	REMUN.	REM/VBP	REM/VAB	FBCF
1979	5.544.843	3.024.140	54,54%	2.483.952	44,80%	82,14%	1.329.792
1980	6.931.321	3.666.623	52,90%	2.459.281	35,48%	67,07%	928.706
1981	7.657.105	3.931.953	51,35%	2.567.214	33,53%	65,29%	1.485.360
1982	8.180.488	3.891.851	47,57%	2.625.632	32,10%	67,46%	1.137.228
1983	7.036.198	3.157.096	44,87%	2.360.283	33,54%	74,76%	708.909
1984	5.512.918	2.367.421	42,94%	1.895.603	34,38%	80,07%	549.066
1985	4.664.000	2.069.112	44,36%	1.644.585	35,26%	79,48%	416.327
1986	5.135.240	2.556.361	49,78%	1.554.814	30,28%	60,82%	310.437
1987	5.505.399	2.893.656	52,56%	1.593.752	28,95%	55,08%	467.662
1988	6.422.225	3.283.904	51,13%	1.696.410	26,41%	51,66%	744.181
1989	6.775.641	3.568.475	52,67%	1.710.573	25,25%	47,94%	903.041
1990	6.936.678	3.372.632	48,62%	1.829.008	26,37%	54,23%	1.097.340
1991	7.406.161	2.926.905	39,52%	1.815.362	24,51%	62,02%	738.693
1992	7.065.180	2.742.288	38,81%	1.806.760	25,57%	65,89%	1.306.973
1993	6.488.524	2.535.262	39,07%	1.704.123	26,26%	67,22%	1.293.370
1994	6.030.256	2.498.507	41,43%	1.537.829	25,50%	61,55%	987.365
1995	6.683.740	2.840.833	42,50%	1.507.438	22,55%	53,06%	961.240
1996	4.346.594	2.017.679	46,42%	1.148.876	26,43%	56,94%	597.424
1997	6.196.998	2.826.457	45,61%	1.782.566	28,76%	63,07%	1.037.074

Fonte: INE

* A partir de 1990 os refractários não estão incluídos nesta classe

Quadro IX
Alguns rácios do subsector da Indústria de Materiais de Barro para a Construo e Refractários até 1990

	Ganho Médio anual	Rem./VBP	Rem./VAB	VAB/VBP	PROD.
76	98	48,7%	75,0%	65,0%	130
77	122	41,5%	67,3%	61,8%	181
78	146	42,3%	71,1%	59,5%	205
79	168	44,8%	82,1%	54,5%	205
80	202	35,5%	67,1%	52,9%	301
81	236	33,5%	65,3%	51,4%	362
82	294	32,1%	67,5%	47,6%	435
83	350	33,5%	74,8%	44,9%	468
84	388	34,4%	80,1%	42,9%	485
85	452	35,3%	79,5%	44,4%	568
86	524	30,3%	60,8%	49,8%	861
87	614	28,9%	55,1%	52,6%	1.115
88	733	26,4%	51,7%	51,1%	1.419
89	878	25,2%	47,9%	52,7%	1.832
90*	1.006	26,4%	53,8%	49,0%	1.868
91	1.201	27,5%	61,6%	44,6%	1.951
92	1.381	28,3%	65,4%	43,2%	2.111
93	1.469	27,8%	66,7%	41,7%	2.201
94	1.575	27,0%	61,1%	44,2%	2.577
95	1.690	23,7%	52,7%	45,0%	3.207
96	1.689	27,0%	56,5%	47,8%	2.987
97	1.950	24,5%	51,9%	47,1%	3.758

Fonte: ESTATÍSTICAS INDUSTRIAIS INE

Quadro X
Balança Comercial dos Produtos Cerâmicos (Cap. 69) a preços correntes

Ano	Importações	Exportações	EXP-IMP	Taxa de Cob.
1973	105 000	244 000	139 000	232,38%
1974	166 000	301 000	135 000	181,33%
1975	126 000	250 000	124 000	198,41%
1976	129 000	309 000	180 000	239,53%
1977	136 000	469 000	333 000	344,85%
1978	143 000	749 000	606 000	523,78%
1979	179 000	1 312 000	1 133 000	732,96%
1980	303 000	2 131 000	1 828 000	703,30%
1981	365 000	2 681 000	2 316 000	734,52%
1982	396 000	3 266 000	2 870 000	824,75%
1983	434 000	5 440 000	5 006 000	1253,46%
1984	426 000	9 134 000	8 708 000	2144,13%
1985	448 000	12 098 000	11 650 000	2700,45%
1986	4 030 000	17 313 000	13 283 000	429,60%
1987	7 739 000	23 161 000	15 422 000	299,28%
1988	13 636 000	27 843 000	14 207 000	204,19%
1989	15 024 901	36 161 411	21 136 510	240,68%
1990	16 680 681	48 382 969	31 702 288	290,05%
1991	19 941 248	54 393 687	34 452 439	272,77%
1992	20 381 000	51 258 000	30 877 000	251,50%
1993	20 412 000	56 734 000	36 322 000	277,94%
1994	20 906 000	74 623 000	53 717 000	356,95%
1995	25 142 000	81 717 000	56 575 000	325,02%
1996	26.611.000	80.973.000	54 362 000	304,28%
1997	30.942.000	91.340.000	60.398.000	295,20%
1998	33.785.000	93.215.000	59.430.000	275,91%

Fonte: INE

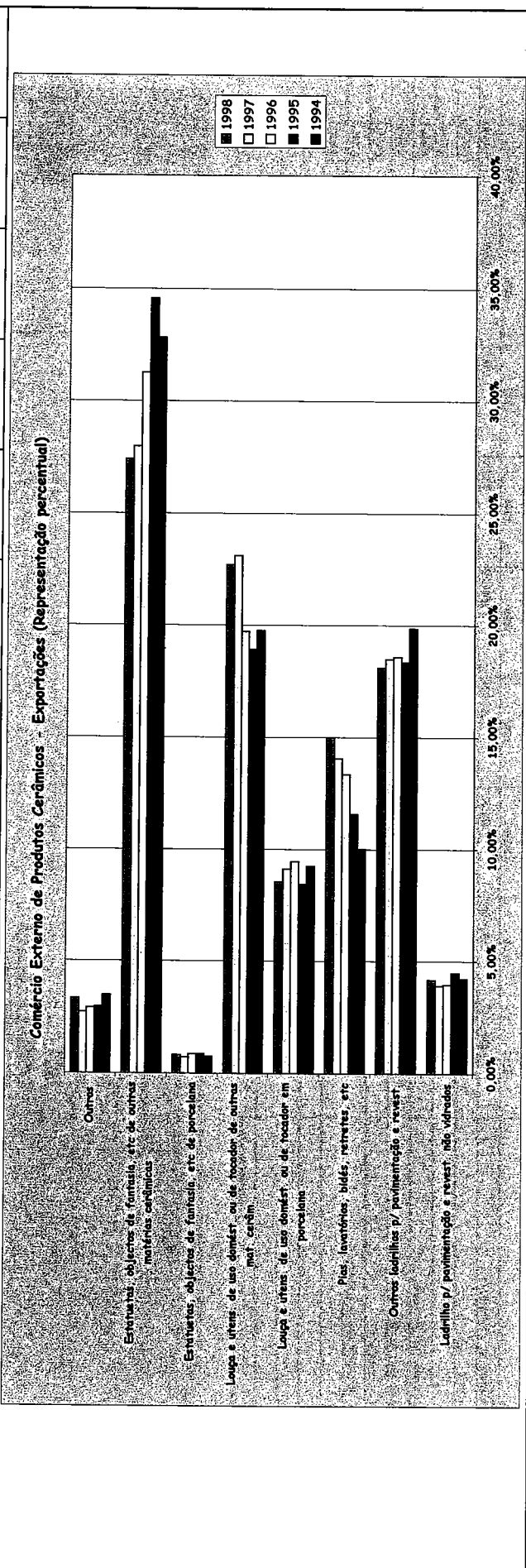
Quadro XI
Balança Comercial dos Produtos Cerâmicos (Cap. 69) a preços constantes

Ano	Importações	Exportações	EXP-IMP	Taxa de Cob.
1979	179.000	1 312 000	1 133 000	732,96%
1980	251.036	1.765.534	1 514 499	703,30%
1981	256.273	1.882.381	1 626 108	734,52%
1982	230.165	1.898.279	1 668 114	824,75%
1983	202.449	2.537.609	2 335 160	1253,46%
1984	159.484	3.419.548	3 260 064	2144,13%
1985	138.041	3.727.735	3 589 693	2700,45%
1986	1.030.503	4.427.073	3 396 570	429,60%
1987	1.778.009	5.321.162	3 543 153	299,28%
1988	2.809.709	5.737.073	2 927 364	204,19%
1989	2.734.888	6.582.234	3 847 346	240,68%
1990	2.665.741	7.732.087	5 066 345	290,05%
1991	2.842.830	7.754.380	4 911 550	272,77%
1992	2.627.054	6.607.012	3 979 959	251,50%
1993	2.482.122	6.898.918	4 416 796	277,94%
1994	2.400.560	8.568.688	6 168 128	356,95%
1995	2.746.874	8.927.941	6 181 067	325,02%
1996	2.844.783	8.656.219	5 811 436	304,28%
1997	3.223.956	9.517.035	6 293 079	295,20%
1998	2.432.365	9.457.057	7 024 692	388,80%

Fonte: INE

Quadro XII - PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS
Principais produtos exportados em valor

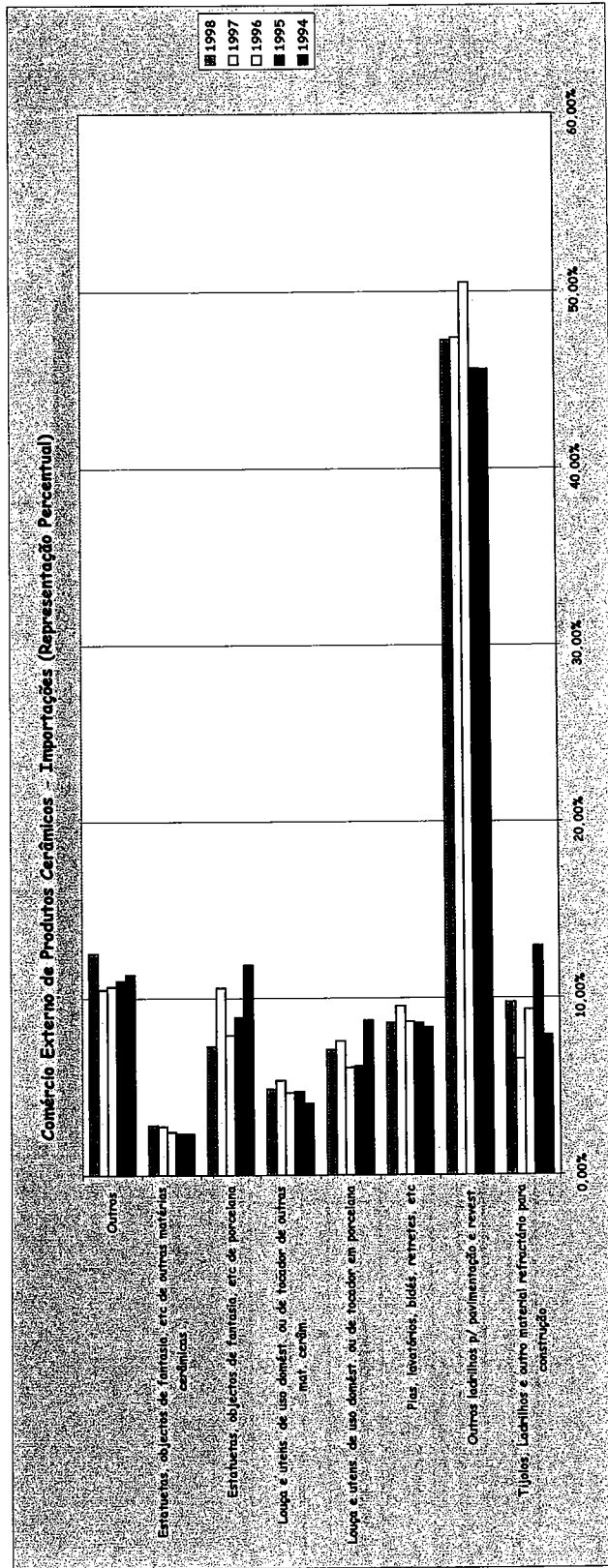
	contos									
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
Ladrilho p/ pavimentação e revest. não vidrados	3.202.494	3.546.621	3.202.917	3.462.912	3.890.721	4,20%	4,20%	4,46%	3,90%	4,17%
Outros ladrilhos p/ pavimentação e revest.	15.133.074	14.567.049	15.029.544	16.382.903	16.872.635	19,84%	18,34%	18,57%	18,47%	18,10%
Pias, lavatórios, bidês, retrates, etc	7.629.954	9.163.354	10.797.901	12.441.423	13.371.588	10,00%	11,54%	13,34%	14,03%	14,99%
Louça e utens. de uso domést. ou de tocador em porcelana	7.031.235	6.688.910	7.628.245	8.075.582	7.964.291	9,22%	8,42%	9,42%	9,11%	8,54%
Louça e utens. de uso domést. ou de tocador de outras mat. cerâm.	15.077.130	15.023.342	15.950.492	20.488.947	21.152.683	19,76%	18,91%	19,70%	23,10%	22,69%
Estatuetas, objectos de fantasia, etc de porcelana	560.618	681.652	693.057	628.528	742.854	0,73%	0,86%	0,86%	0,71%	0,80%
Estatuetas, objectos de fantasia, etc de outras matérias cerâmicas	25.018.313	27.433.008	25.299.790	24.803.743	25.530.851	32,80%	34,53%	31,25%	27,97%	27,39%
Outros	2.630.583	2.333.062	2.350.093	2.405.684	3.089.575	3,45%	2,94%	2,90%	2,71%	3,31%
Total das folhas (mão)	76.283.301	79.436.998	80.952.039	88.689.722	93.215.198					



Quadro XIII - PRINCIPAIS PRODUTOS IMPORTADOS

Principais produtos importados em valor (Porcentagem e evolução referentes a 5 anos)

	contos									
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
Tijolos, Ladrilhos e outro material refractário para construção	1.639.675	3.037.265	2.451.225	1.826.728	3.288.020	7,87%	12,88%	9,29%	6,49%	9,74%
Outros ladrilhos p/ pavimentação e revest.	9.507.365	10.758.478	13.321.204	13.340.483	15.963.477	45,61%	45,64%	50,48%	47,38%	47,25%
Pias, lavatórios, bidês, rezeiros, etc	1.738.941	2.015.517	2.283.202	2.675.768	2.891.169	8,33%	8,55%	8,65%	9,50%	8,58%
Louça e utens. de uso domést. ou de tocador em porcelana	1.813.967	1.440.315	1.595.204	2.126.976	2.387.127	8,70%	6,11%	6,05%	7,55%	7,07%
Louça e utens. de uso domést. ou de tocador de outras mat. cerâm.	837.195	1.104.021	1.219.446	1.499.099	1.633.128	4,02%	4,68%	4,62%	5,32%	4,83%
Estatuetas, objectos de fantasia, etc de porcelana	2.471.931	2.096.636	2.077.969	2.976.287	2.443.720	11,86%	8,89%	7,87%	10,57%	7,23%
Estatuetas, objectos de fantasia, etc de outras matérias cerâmicas	480.816	540.374	686.700	772.006	942.123	2,31%	2,29%	2,41%	2,74%	2,79%
Outros	2.357.295	2.579.686	2.803.235	2.940.263	4.228.194	11,31%	10,94%	10,62%	10,44%	12,52%
Total das folhas (mão)	20.845.165	23.572.292	26.388.185	28.157.610	33.784.958					
Somatório parcelas	20.845.165	23.572.292	26.388.185	28.157.610	33.784.958	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



***Análise prospectiva
(MICMAC e MACTOR)***

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Grupo APOLO

***Subsector da Cerâmica de
Pavimentos e Revestimentos***

Análise Estrutural

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

GrupoApolo.dat : Variables

Nº	L. court	Libellé long
1	Espanha	Concorrência Espanha
2	Itália	Concorrência Itália
3	Habitação	Evolução Construção Habitação
4	Merc. ext.	Procura mercado externo
5	Merc. int.	Procura mercado interno
6	Cogeração	Cogeração de energia
7	Concentraç	Concentração das empresas do sector
8	Red. Enc.S	Redução encargos sociais
9	Cap. M.O.	Capacidade da mão-de-obra nacional
10	Cooperação	Cooperação entre empresas do sector
11	Ed. e Form	Educação e formação
12	Emprego Mu	Evolução emprego no mundo
13	Merc. Mund	Evolução mercado mundial
14	Ev. Ec. Mu	Evolução económica no mundo
15	Ev. Tec. M	Evolução tecnológica no mundo
16	Fact. Demo	Factores Demográficos
17	Loc. País	Localização do País
18	Polít. Amb	Política Ambiental
19	EURO	Sistema económico e monetário europeu (EURO)
20	Sist. Prod	Sistema produtivo nacional
21	Disp. MP	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básicas)
22	Ev. Eq. Pr	Evolução dos equipamentos de produção
23	Form. Rec.	Fornecedores dos recursos naturais
24	Form. Ener	Fornecimento de energia
25	Rel. Clien	Nível de relação com os clientes
26	Rel. Fome	Nível de relação com fornecedores
27	Grand Cons	Sectores grandes consumidores
28	Funç. Cap	Evolução da função capital
29	Gest. Prod	Nível da gestão de produção
30	Preços	Preços praticados
31	Tradição	Fomento da tradição
32	Força Vend	Função força de vendas
33	Visib. Mar	Visibilidade da marca (produto)
34	Nov. Cerâm	Abertura as novas cerâmicas
35	Deslocaliz	Deslocalização para países de mão-de-obra barata
36	Resultados	Evolução dos resultados
37	Log. Ext.	Logística externa
38	Log. Int.	Logística interna
39	Org. grupo	Nível de organização do grupo
40	Serv.Infor	Sistemas de informação (inteligência económica)
41	Visão Estr	Visão estratégica do grupo
42	Certificaç	Certificação da qualidade
43	Design	Evolução do Design
44	Sist.Prod.	Evolução dos sistemas de produção
45	Layout	Layout das fábricas
46	Inovação	Nível de inovação
47	Bicozedura	Produtos de bicozedura
48	Monocozedu	Produtos de monocozedura
49	Form. R.H.	Nível de formação dos recursos humanos
50	Qual. Trab	Qualidade do trabalho

PAVIMENTOS REVESTIMENTOS

Grupo Apoio

QUADRO DE ANÁLISE ESTRUTURAL

Nº	Influência de... sobre...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
1	Concorrência de Espanha	0	0	1	3	0	0	2	0	1	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2						
2	Concorrência de Itália	0	0	2	0	0	1	0	1	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
3	Evolução da construção de habitação	2	0	0	0	3	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
4	Procura no mercado externo	3	1	0	0	0	0	0	1	P	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
5	Procura no mercado interno	3	0	0	0	0	0	0	0	1	P	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6	Coerência de energia	1	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7	Concentração das empresas do sector	2	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Redução dos encargos sociais	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Capacidade de mão de obra nacional	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	Cooperação entre empresas do sector	2	2	0	0	0	2	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Educação e Formação	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	Evolução do Emprego no Mundo	0	0	0	2	3	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	Evolução do mercado mundial	3	2	2	3	2	0	1	0	2	1	3	3	3	2	1	0	1	2	3	2	1	1	3	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	Evolução Económica no Mundo	3	2	0	0	0	1	2	0	1	2	2	3	3	3	2	0	2	1	3	0	1	3	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
15	Evolução Tecnológica no Mundo	3	2	0	0	0	1	2	0	2	P	2	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16	Fatores demográficos	0	0	3	1	1	2	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	Localização do país	3	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Política ambiental	1	1	P	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Sistema Económico e Monetário Europeu (EURO)	2	2	2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	Sistema produtivo nacional	2	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básicos)	3	3	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Evolução dos Equipamentos de produção	3	2	0	0	0	2	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Fornecedores dos recursos naturais	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Fornecimento de energia	3	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Nível de relação com os clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Nível de relação com os fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Sectores Grand-consumidores	3	1	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Evolução da função capital	0	0	0	0	0	1	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Nível de Gestão da produção	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Preços praticados	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Fomento da tradição	1	0	3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0																																								

GrupoApolo.dat : Présentation**Grupo Apolo**

Taille de la matrice	50
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1412
Nombre de 1	488
Nombre de 2	410
Nombre de 3	190
Nombre de 4	0
Total	1088
Taux de remplissage	43.52 %

GrupoApolo.dat : Totaux

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Concorrência Espanha	51	56
2	Concorrência Itália	32	29
3	Evolução Construção Habitação	37	27
4	Procura mercado externo	44	24
5	Procura mercado interno	46	32
6	Cogeração de energia	13	17
7	Concentração das empresas do sector	44	41
8	Redução encargos sociais	12	5
9	Capacidade da mão-de-obra nacional	31	20
10	Cooperação entre empresas do sector	42	42
11	Educação e formação	43	14
12	Evolução emprego no mundo	33	11
13	Evolução mercado mundial	73	8
14	Evolução económica no mundo	88	11
15	Evolução tecnológica no mundo	75	8
16	Factores Demográficos	17	10
17	Localização do País	29	0
18	Política Ambiental	26	16
19	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	29	9
20	Sistema produtivo nacional	47	43
21	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básicas)	46	10
22	Evolução dos equipamentos de produção	64	36
23	Fornecedores dos recursos naturais	37	36
24	Fornecimento de energia	40	24
25	Nível de relação com os clientes	51	72
26	Nível de relação com fornecedores	32	67
27	Sectores grandes consumidores	50	61
28	Evolução da função capital	40	66
29	Nível da gestão de produção	45	56
30	Preços praticados	52	87
31	Fomento da tradição	35	13
32	Função força de vendas	40	42
33	Visibilidade da marca (produto)	25	40
34	Abertura as novas cerâmicas	17	29
35	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	23	14
36	Evolução dos resultados	24	78
37	Logística externa	27	36
38	Logística interna	23	35
39	Nível de organização do grupo	39	56
40	Sistemas de informação (inteligência económica)	27	40
41	Visão estratégica do grupo	40	71
42	Certificação da qualidade	27	44
43	Evolução do Design	36	63
44	Evolução dos sistemas de produção	33	75
45	Layout das fábricas	18	28
46	Nível de inovação	33	75
47	Produtos de bicozedura	32	40
48	Produtos de monocozedura	40	33
49	Nível de formação dos recursos humanos	33	59
50	Qualidade do trabalho	37	69

GrupoApolo.dat : Stabilité

Itération	Influence	Dépendance
1	102	95
2	100	100
3	101	100
4	100	100

GrupoApolo.dat : Proportions

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	14	468	30	463	14	502	25	500
2	15	399	36	415	13	424	30	478
3	13	388	44	399	15	399	46	460
4	22	340	46	399	22	306	36	459
5	30	276	25	383	1	276	26	456
6	1	271	41	378	27	271	27	430
7	25	271	50	367	25	268	43	428
8	27	266	26	356	30	267	50	425
9	20	250	28	351	4	255	44	413
10	5	244	43	335	5	250	39	403
11	21	244	27	324	20	246	41	388
12	29	239	49	314	21	227	49	376
13	4	234	1	298	7	224	29	368
14	7	234	29	298	29	218	28	325
15	11	228	39	298	32	214	33	311
16	10	223	42	234	10	214	42	307
17	24	212	20	228	24	211	32	293
18	28	212	10	223	11	209	40	275
19	32	212	32	223	12	208	10	243
20	41	212	7	218	41	208	38	237
21	48	212	33	212	28	206	47	232
22	39	207	40	212	3	205	1	217
23	3	197	47	212	39	199	7	213
24	23	197	22	191	19	196	37	211
25	50	197	23	191	48	195	48	206
26	43	191	37	191	50	192	5	168
27	31	186	38	186	31	191	45	146
28	12	175	48	175	43	191	22	124
29	44	175	5	170	23	187	23	109
30	46	175	2	154	2	177	3	101
31	49	175	34	154	46	167	20	93
32	2	170	45	149	26	163	34	92
33	26	170	3	143	37	162	2	86
34	47	170	4	127	17	162	24	83
35	9	165	24	127	47	162	4	68
36	17	154	9	106	44	162	31	60
37	19	154	6	90	49	162	6	58
38	37	143	18	85	9	157	9	37
39	40	143	11	74	42	151	18	28
40	42	143	35	74	33	149	11	21
41	18	138	31	69	40	147	35	21
42	33	133	12	58	36	134	21	9
43	36	127	14	58	18	128	16	6
44	35	122	16	53	35	122	12	2
45	38	122	21	53	38	114	14	2
46	45	95	19	47	34	84	13	2
47	16	90	13	42	16	84	15	1
48	34	90	15	42	45	83	19	0
49	6	69	8	26	6	74	8	0
50	8	63	17	0	8	72	17	0

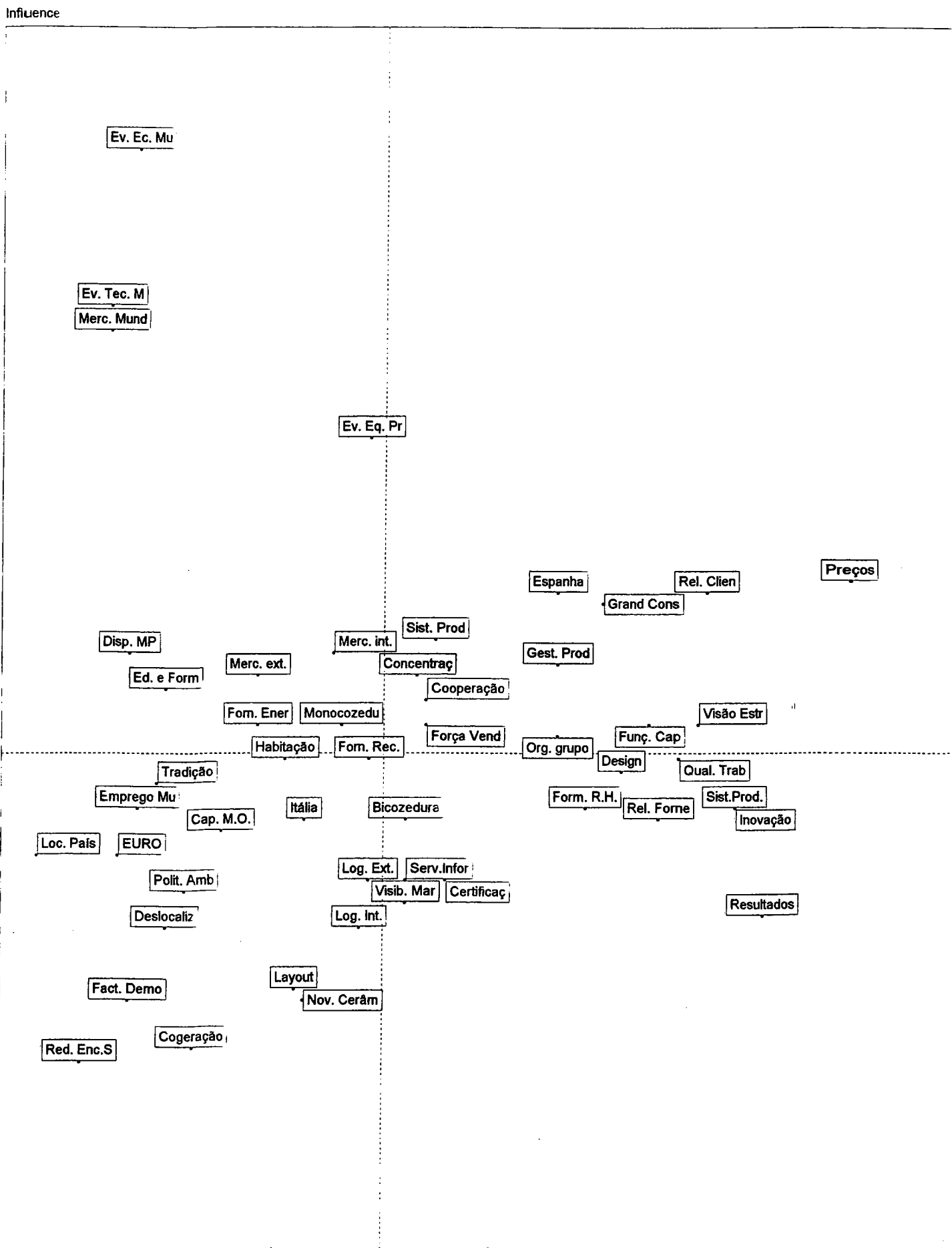
GrupoApolo.dat : Influence

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Evolução económica no mundc	14	14
2	Evolução tecnológica no mundo	15	13
3	Evolução mercado mundial	13	15
4	Evolução dos equipamentos de produção	22	22
5	Preços praticados	30	1
6	Concorrência Espanha	1	27
7	Nível de relação com os clientes	25	25
8	Sectores grandes consumidores	27	30
9	Sistema produtivo nacional	20	4
10	Procura mercado interno	5	5
11	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básico)	21	20
12	Nível da gestão de produção	29	21
13	Procura mercado externo	4	7
14	Concentração das empresas do sector	7	29
15	Educação e formação	11	32
16	Cooperação entre empresas do sector	10	10
17	Fornecimento de energia	24	24
18	Evolução da função capital	28	11
19	Função força de vendas	32	12
20	Visão estratégica do grupo	41	41
21	Produtos de monoczedura	48	28
22	Nível de organização do grupo	39	3
23	Evolução Construção Habitação	3	39
24	Fornecedores dos recursos naturais	23	19
25	Qualidade do trabalho	50	48
26	Evolução do Design	43	50
27	Fomento da tradição	31	31
28	Evolução emprego no mundo	12	43
29	Evolução dos sistemas de produção	44	23
30	Nível de inovação	46	2
31	Nível de formação dos recursos humanos	49	46
32	Concorrência Itália	2	26
33	Nível de relação com fornecedores	26	37
34	Produtos de bicozedura	47	17
35	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	47
36	Localização do País	17	44
37	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	49
38	Logística externa	37	9
39	Sistemas de informação (Inteligência económica)	40	42
40	Certificação da qualidade	42	33
41	Política Ambiental	18	40
42	Visibilidade da marca (produto)	33	36
43	Evolução dos resultados	36	18
44	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	35
45	Logística interna	38	38
46	Layout das fábricas	45	34
47	Factores Demográficos	16	16
48	Abertura as novas cerâmicas	34	45
49	Cogeração de energia	6	6
50	Redução encargos sociais	8	8

GrupoApolo.dat : Dépendance

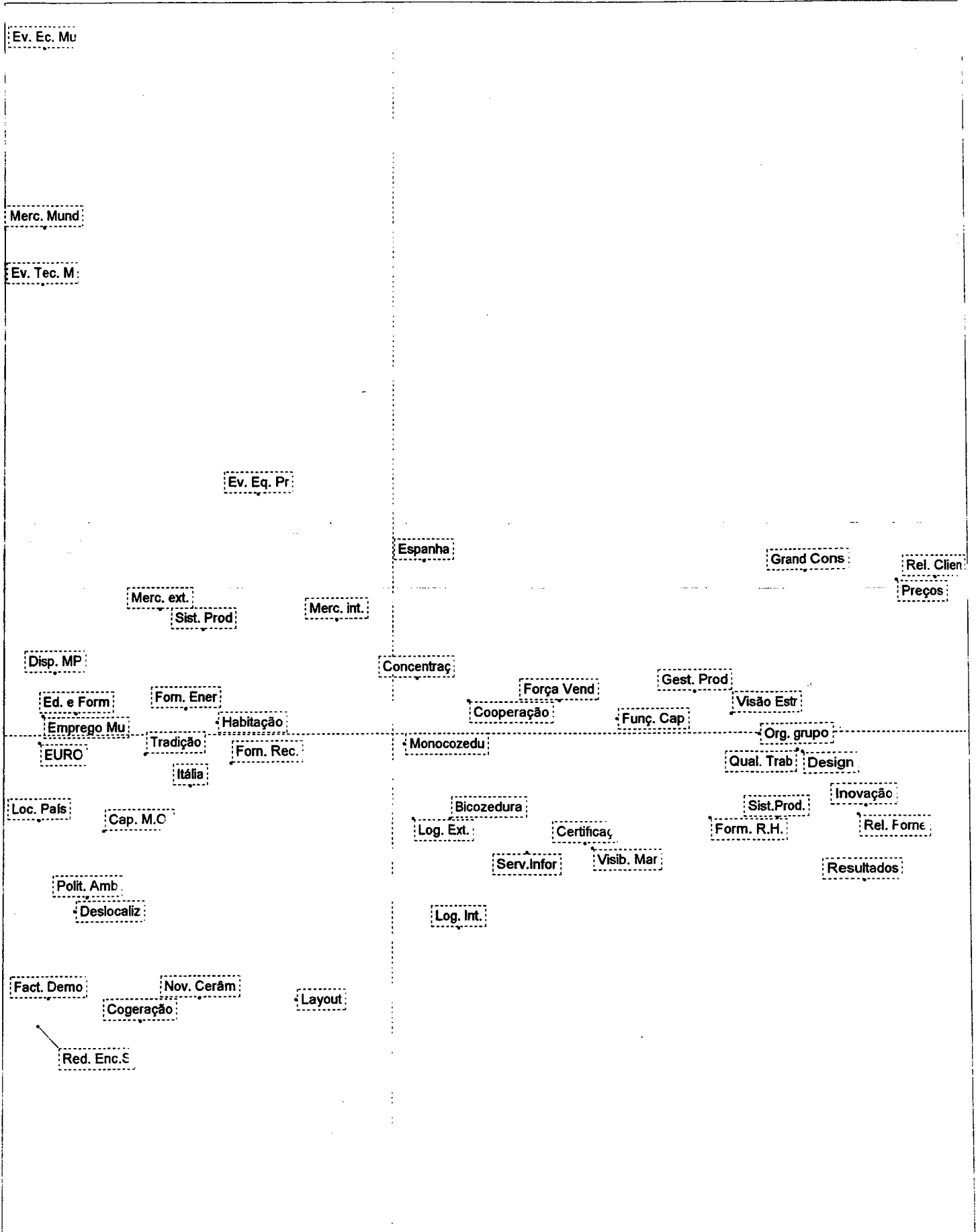
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Preços praticados	30	25
2	Evolução dos resultados	36	30
3	Evolução dos sistemas de produção	44	46
4	Nível de inovação	46	36
5	Nível de relação com os clientes	25	26
6	Visão estratégica do grupo	41	27
7	Qualidade do trabalho	50	43
8	Nível de relação com fornecedores	26	50
9	Evolução da função capital	28	44
10	Evolução do Design	43	39
11	Sectores grandes consumidores	27	41
12	Nível de formação dos recursos humanos	49	49
13	Concorrência Espanha	1	29
14	Nível da gestão de produção	29	28
15	Nível de organização do grupo	39	33
16	Certificação da qualidade	42	42
17	Sistema produtivo nacional	20	32
18	Cooperação entre empresas do sector	10	40
19	Função força de vendas	32	10
20	Concentração das empresas do sector	7	38
21	Visibilidade da marca (produto)	33	47
22	Sistemas de informação (inteligência económica)	40	1
23	Produtos de bicozedura	47	7
24	Evolução dos equipamentos de produção	22	37
25	Fornecedores dos recursos naturais	23	48
26	Logística externa	37	5
27	Logística interna	38	45
28	Produtos de monoczedura	48	22
29	Procura mercado interno	5	23
30	Concorrência Itália	2	3
31	Abertura as novas cerâmicas	34	20
32	Layout das fábricas	45	34
33	Evolução Construção Habitação	3	2
34	Procura mercado externo	4	24
35	Fornecimento de energia	24	4
36	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	31
37	Cogeração de energia	6	6
38	Política Ambiental	18	9
39	Educação e formação	11	18
40	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	11
41	Fomento da tradição	31	35
42	Evolução emprego no mundo	12	21
43	Evolução económica no mundo	14	16
44	Factores Demográficos	16	12
45	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básico)	21	14
46	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	13
47	Evolução mercado mundial	13	15
48	Evolução tecnológica no mundo	15	19
49	Redução encargos sociais	8	8
50	Localização do País	17	17

Plan des relations directes



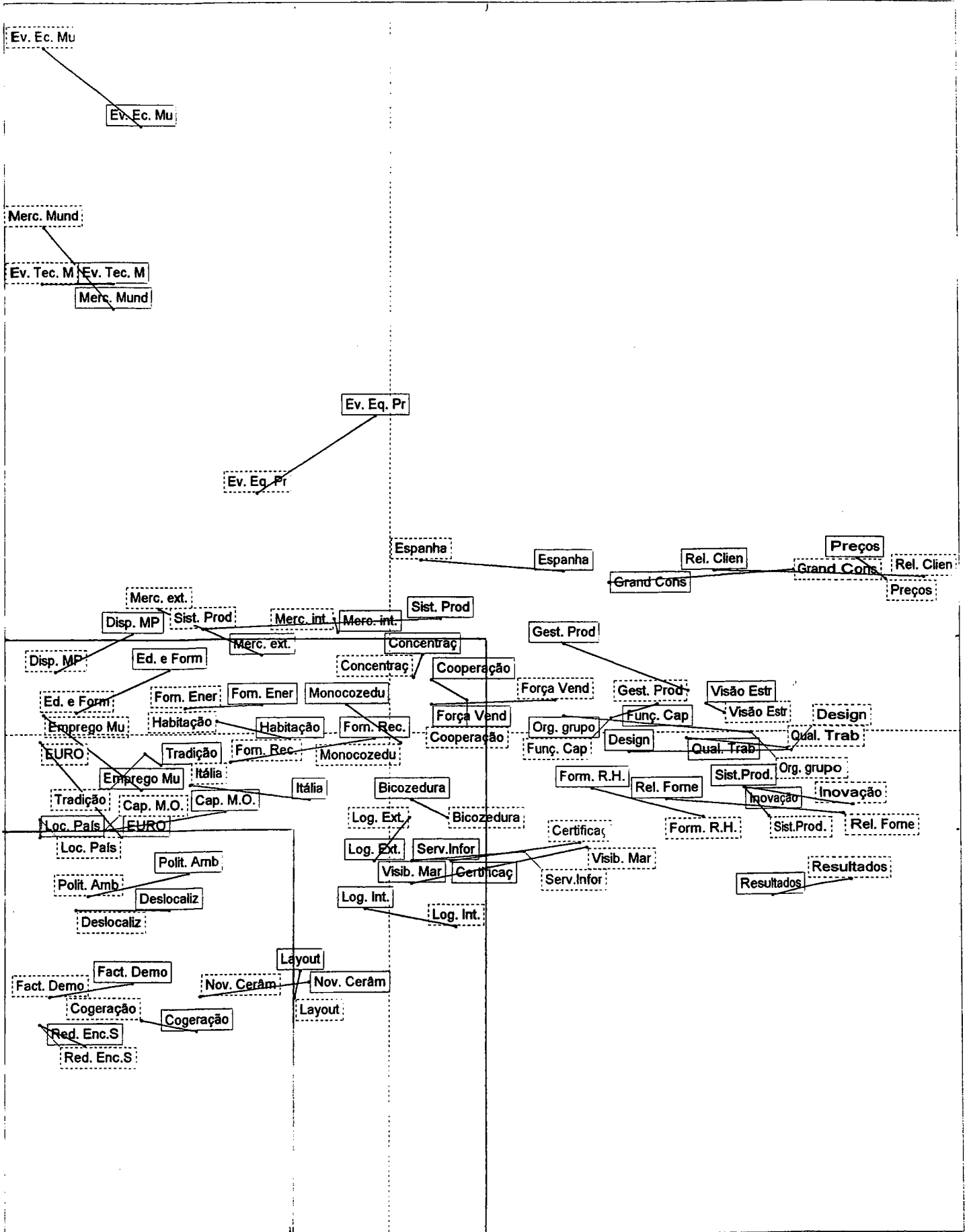
Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Plans superposés : Relations directes et indirectes

Influence



GrupoApolo.dat : Présentation

Grupo Apolo

Taille de la matrice	50
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1900
Nombre de 1	410
Nombre de 2	0
Nombre de 3	190
Nombre de 4	0
Total	600
Taux de remplissage	24.00 %

GrupoApolo.dat : Totaux

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Concorrência Espanha	34	40
2	Concorrência Itália	14	11
3	Evolução Construção Habitação	20	17
4	Procura mercado externo	19	16
5	Procura mercado interno	21	15
6	Cogeração de energia	8	7
7	Concentração das empresas do sector	21	23
8	Redução encargos sociais	4	2
9	Capacidade da mão-de-obra nacional	12	9
10	Cooperação entre empresas do sector	18	8
11	Educação e formação	20	5
12	Evolução emprego no mundo	17	9
13	Evolução mercado mundial	41	6
14	Evolução económica no mundo	55	8
15	Evolução tecnológica no mundo	48	4
16	Factores Demográficos	8	6
17	Localização do País	14	0
18	Política Ambiental	6	4
19	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	7	7
20	Sistema produtivo nacional	21	22
21	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básicas)	28	8
22	Evolução dos equipamentos de produção	47	17
23	Fornecedores dos recursos naturais	15	19
24	Fornecimento de energia	28	11
25	Nível de relação com os clientes	36	44
26	Nível de relação com fornecedores	13	34
27	Sectores grandes consumidores	28	37
28	Evolução da função capital	19	38
29	Nível da gestão de produção	30	26
30	Preços praticados	39	61
31	Fomento da tradição	17	5
32	Função força de vendas	25	17
33	Visibilidade da marca (produto)	12	22
34	Abertura as novas cerâmicas	6	10
35	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	6	5
36	Evolução dos resultados	9	42
37	Logística externa	17	16
38	Logística interna	7	9
39	Nível de organização do grupo	23	22
40	Sistemas de informação (inteligência económica)	11	16
41	Visão estratégica do grupo	24	33
42	Certificação da qualidade	15	15
43	Evolução do Design	23	40
44	Evolução dos sistemas de produção	14	41
45	Layout das fábricas	6	13
46	Nível de inovação	9	42
47	Produtos de bicozedura	8	30
48	Produtos de monocozedura	18	22
49	Nível de formação dos recursos humanos	18	28
50	Qualidade do trabalho	21	38

GrupoApolo.dat : Stabilité

Itération	Influence	Dépendance
1	100	95
2	97	98
3	99	99
4	99	100

GrupoApolo.dat : Proportions

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	14	561	30	622	14	623	30	677
2	15	489	25	448	13	476	25	666
3	22	479	36	428	15	449	43	582
4	13	418	46	428	25	393	27	559
5	30	397	44	418	30	385	36	531
6	25	367	1	408	22	360	26	464
7	1	346	43	408	27	336	46	424
8	29	306	28	387	1	321	50	419
9	21	285	50	387	32	287	44	390
10	24	285	27	377	24	273	33	355
11	27	285	26	346	5	259	41	350
12	32	255	41	336	41	246	39	348
13	41	244	47	306	43	246	32	335
14	39	234	49	285	29	242	47	324
15	43	234	29	265	3	234	29	322
16	5	214	7	234	39	233	1	302
17	7	214	20	224	37	233	49	282
18	20	214	33	224	21	233	28	282
19	50	214	39	224	50	228	40	256
20	3	204	48	224	12	223	48	254
21	11	204	23	193	20	219	37	233
22	4	193	3	173	4	217	42	186
23	28	193	22	173	7	215	7	179
24	10	183	32	173	42	193	5	143
25	48	183	4	163	28	190	3	138
26	49	183	37	163	10	181	38	135
27	12	173	40	163	33	176	45	119
28	31	173	5	153	31	165	22	106
29	37	173	42	153	49	162	31	98
30	23	153	45	132	11	151	24	86
31	42	153	2	112	17	149	4	83
32	2	142	24	112	26	142	23	76
33	17	142	34	102	48	134	20	67
34	44	142	9	91	2	133	10	58
35	26	132	12	91	40	127	2	48
36	9	122	38	91	23	120	6	28
37	33	122	10	81	36	118	9	21
38	40	112	14	81	44	111	34	17
39	36	91	21	81	9	99	11	15
40	46	91	6	71	46	93	21	7
41	6	81	19	71	19	92	35	6
42	16	81	13	61	6	89	16	4
43	47	81	16	61	47	77	12	1
44	19	71	11	51	38	71	14	1
45	38	71	31	51	16	65	18	1
46	18	61	35	51	35	50	19	1
47	34	61	15	40	8	49	13	0
48	35	61	18	40	18	40	15	0
49	45	61	8	20	45	36	8	0
50	8	40	17	0	34	33	17	0

GrupoApolo.dat : Influence

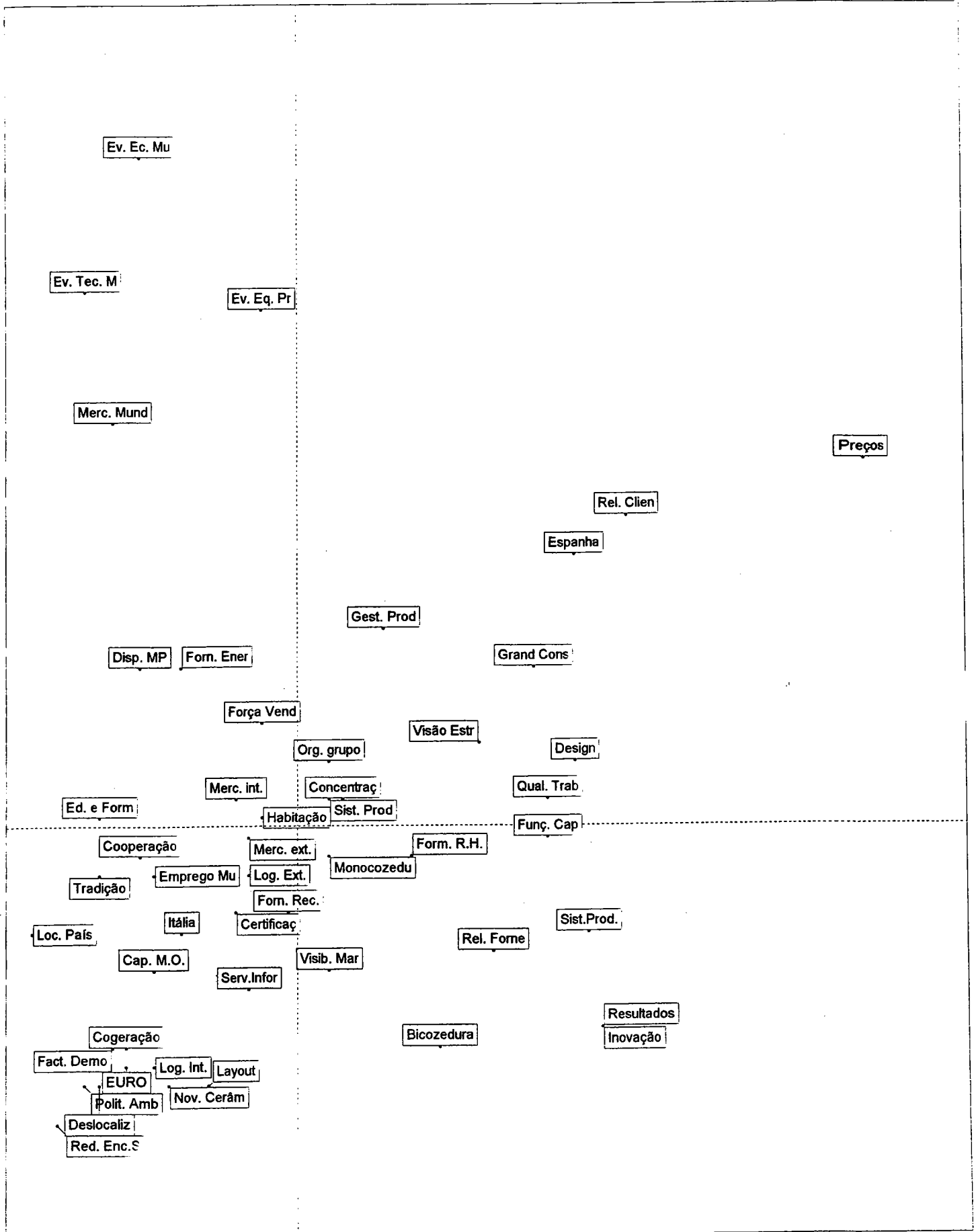
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Evolução económica no mundo	14	14
2	Evolução tecnológica no mundo	15	13
3	Evolução dos equipamentos de produção	22	15
4	Evolução mercado mundial	13	25
5	Preços praticados	30	30
6	Nível de relação com os clientes	25	22
7	Concorrência Espanha	1	27
8	Nível da gestão de produção	29	1
9	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básica)	21	32
10	Fornecimento de energia	24	24
11	Sectores grandes consumidores	27	5
12	Função força de vendas	32	41
13	Visão estratégica do grupo	41	43
14	Nível de organização do grupo	39	29
15	Evolução do Design	43	3
16	Procura mercado interno	5	39
17	Concentração das empresas do sector	7	37
18	Sistema produtivo nacional	20	21
19	Qualidade do trabalho	50	50
20	Evolução Construção Habitação	3	12
21	Educação e formação	11	20
22	Procura mercado externo	4	4
23	Evolução da função capital	28	7
24	Cooperação entre empresas do sector	10	42
25	Produtos de monoczedura	48	28
26	Nível de formação dos recursos humanos	49	10
27	Evolução emprego no mundo	12	33
28	Fomento da tradição	31	31
29	Logística externa	37	49
30	Fornecedores dos recursos naturais	23	11
31	Certificação da qualidade	42	17
32	Concorrência Itália	2	26
33	Localização do País	17	48
34	Evolução dos sistemas de produção	44	2
35	Nível de relação com fornecedores	26	40
36	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	23
37	Visibilidade da marca (produto)	33	36
38	Sistemas de informação (inteligência económica)	40	44
39	Evolução dos resultados	36	9
40	Nível de inovação	46	46
41	Cogeração de energia	6	19
42	Factores Demográficos	16	6
43	Produtos de bicozedura	47	47
44	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	38
45	Logística interna	38	16
46	Política Ambiental	18	35
47	Abertura as novas cerâmicas	34	8
48	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	18
49	Layout das fábricas	45	45
50	Redução encargos sociais	8	34

GrupoApolo.dat : Dépendance

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Preços praticados	30	30
2	Nível de relação com os clientes	25	25
3	Evolução dos resultados	36	43
4	Nível de inovação	46	27
5	Evolução dos sistemas de produção	44	36
6	Concorrência Espanha	1	26
7	Evolução do Design	43	46
8	Evolução da função capital	28	50
9	Qualidade do trabalho	50	44
10	Sectores grandes consumidores	27	33
11	Nível de relação com fornecedores	26	41
12	Visão estratégica do grupo	41	39
13	Produtos de bicozedura	47	32
14	Nível de formação dos recursos humanos	49	47
15	Nível da gestão de produção	29	29
16	Concentração das empresas do sector	7	1
17	Sistema produtivo nacional	20	49
18	Visibilidade da marca (produto)	33	28
19	Nível de organização do grupo	39	40
20	Produtos de monoczedura	48	48
21	Fornecedores dos recursos naturais	23	37
22	Evolução Construção Habitação	3	42
23	Evolução dos equipamentos de produção	22	7
24	Função força de vendas	32	5
25	Procura mercado externo	4	3
26	Logística externa	37	38
27	Sistemas de informação (inteligência económica)	40	45
28	Procura mercado interno	5	22
29	Certificação da qualidade	42	31
30	Layout das fábricas	45	24
31	Concorrência Itália	2	4
32	Fornecimento de energia	24	23
33	Abertura as novas cerâmicas	34	20
34	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	10
35	Evolução emprego no mundo	12	2
36	Logística interna	38	6
37	Cooperação entre empresas do sector	10	9
38	Evolução económica no mundo	14	34
39	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básico)	21	11
40	Cogeração de energia	6	21
41	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	35
42	Evolução mercado mundial	13	16
43	Factores Demográficos	16	12
44	Educação e formação	11	14
45	Fomento da tradição	31	18
46	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	19
47	Evolução tecnológica no mundo	15	13
48	Política Ambiental	18	15
49	Redução encargos sociais	8	8
50	Localização do País	17	17

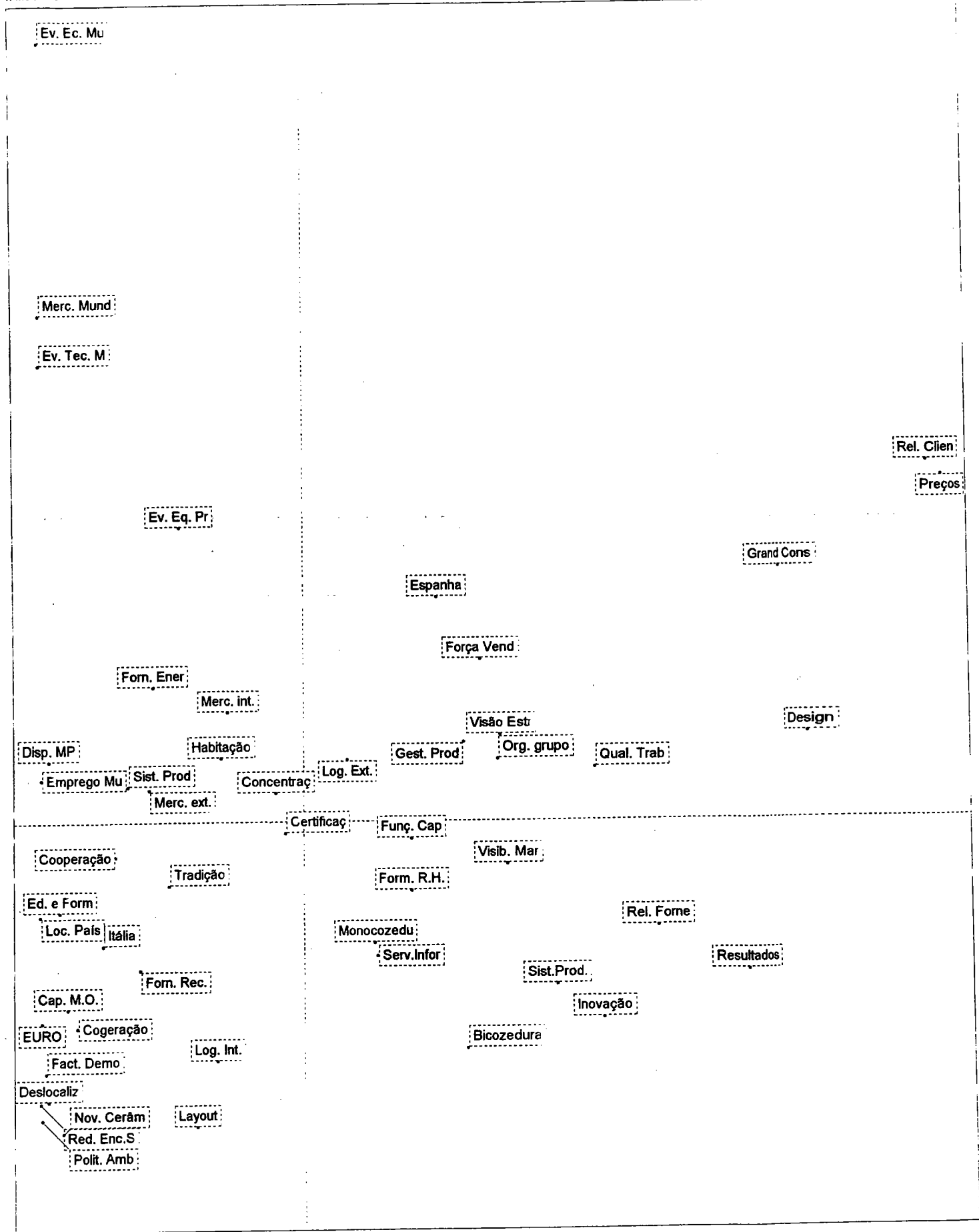
Plan des relations directes

Influence

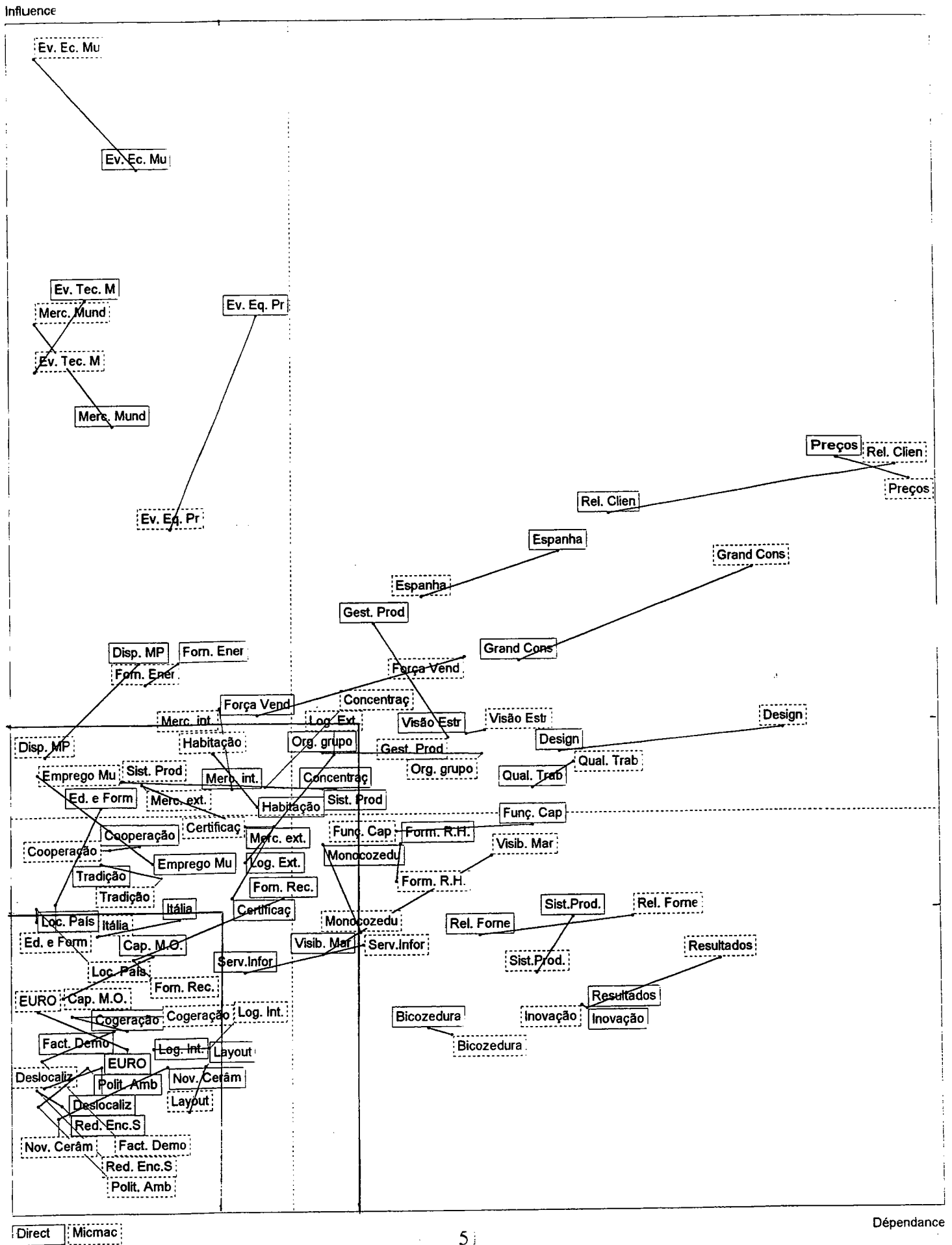


Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Plans superposés : Relations directes et indirectes



GrupoApolo.dat : Présentation

Grupo Apolo

Taille de la matrice	50
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1876
Nombre de 1	410
Nombre de 2	0
Nombre de 3	214
Nombre de 4	0
Total	624
Taux de remplissage	24.96 %

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Concorrência Espanha	37	40
2	Concorrência Itália	17	11
3	Evolução Construção Habitação	23	20
4	Procura mercado externo	25	16
5	Procura mercado interno	21	15
6	Cogeração de energia	14	7
7	Concentração das empresas do sector	24	26
8	Redução encargos sociais	7	5
9	Capacidade da mão-de-obra nacional	12	9
10	Cooperação entre empresas do sector	21	20
11	Educação e formação	23	8
12	Evolução emprego no mundo	17	9
13	Evolução mercado mundial	44	6
14	Evolução económica no mundo	58	8
15	Evolução tecnológica no mundo	51	4
16	Factores Demográficos	8	6
17	Localização do País	14	0
18	Política Ambiental	12	7
19	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	7	7
20	Sistema produtivo nacional	27	22
21	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básicas)	28	8
22	Evolução dos equipamentos de produção	47	17
23	Fornecedores dos recursos naturais	18	19
24	Fornecimento de energia	31	11
25	Nível de relação com os clientes	36	44
26	Nível de relação com fornecedores	13	34
27	Sectores grandes consumidores	28	37
28	Evolução da função capital	22	38
29	Nível da gestão de produção	30	26
30	Preços praticados	45	61
31	Fomento da tradição	17	5
32	Função força de vendas	25	17
33	Visibilidade da marca (produto)	12	25
34	Abertura as novas cerâmicas	6	16
35	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	6	38
36	Evolução dos resultados	9	42
37	Logística externa	17	16
38	Logística interna	7	9
39	Nível de organização do grupo	23	22
40	Sistemas de informação (Inteligência económica)	11	16
41	Visão estratégica do grupo	24	33
42	Certificação da qualidade	15	15
43	Evolução do Design	23	40
44	Evolução dos sistemas de produção	14	41
45	Layout das fábricas	6	16
46	Nível de inovação	9	42
47	Produtos de bicozedura	8	30
48	Produtos de monocozedura	18	22
49	Nível de formação dos recursos humanos	18	28
50	Qualidade do trabalho	24	38

GrupoApolo.dat : Stabilité

Itération
1
2
3
4

Influence	Dépendance
101	93
97	99
98	99
99	99

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	14	551	30	579	14	623	30	638
2	15	484	25	418	13	478	25	623
3	22	446	36	399	15	465	43	544
4	30	427	46	399	25	381	27	524
5	13	418	44	389	30	376	36	496
6	1	351	1	380	22	350	26	452
7	25	342	43	380	1	335	46	426
8	24	294	28	361	27	325	50	397
9	29	285	35	361	24	277	44	374
10	21	266	50	361	32	274	41	342
11	27	266	27	351	5	251	39	338
12	20	256	26	323	3	250	33	333
13	4	237	41	313	4	238	32	311
14	32	237	47	285	41	233	29	304
15	7	228	49	266	43	233	47	301
16	41	228	7	247	21	229	28	286
17	50	228	29	247	29	228	1	285
18	3	218	33	237	20	228	49	272
19	11	218	20	209	37	226	40	247
20	39	218	39	209	50	223	48	237
21	43	218	48	209	12	222	35	232
22	28	209	3	190	39	222	37	219
23	5	199	10	190	7	214	7	185
24	10	199	23	180	28	185	42	175
25	23	171	22	161	10	185	34	155
26	48	171	32	161	42	183	5	134
27	49	171	4	152	33	168	3	128
28	2	161	34	152	31	163	38	126
29	12	161	37	152	2	153	45	122
30	31	161	40	152	11	153	10	120
31	37	161	45	152	49	152	22	101
32	42	142	5	142	17	151	31	92
33	6	133	42	142	26	135	4	88
34	17	133	2	104	6	131	24	80
35	44	133	24	104	48	126	23	74
36	26	123	9	85	40	121	20	64
37	9	114	12	85	23	120	2	47
38	18	114	38	85	36	112	6	30
39	33	114	11	76	44	105	11	27
40	40	104	14	76	18	100	9	21
41	36	85	21	76	9	96	8	9
42	46	85	6	66	19	93	21	6
43	16	76	18	66	46	88	18	6
44	47	76	19	66	47	73	16	4
45	8	66	13	57	38	67	12	0
46	19	66	16	57	16	66	14	0
47	38	66	8	47	8	55	19	0
48	34	57	31	47	35	48	13	0
49	35	57	15	38	45	34	15	0
50	45	57	17	0	34	31	17	0

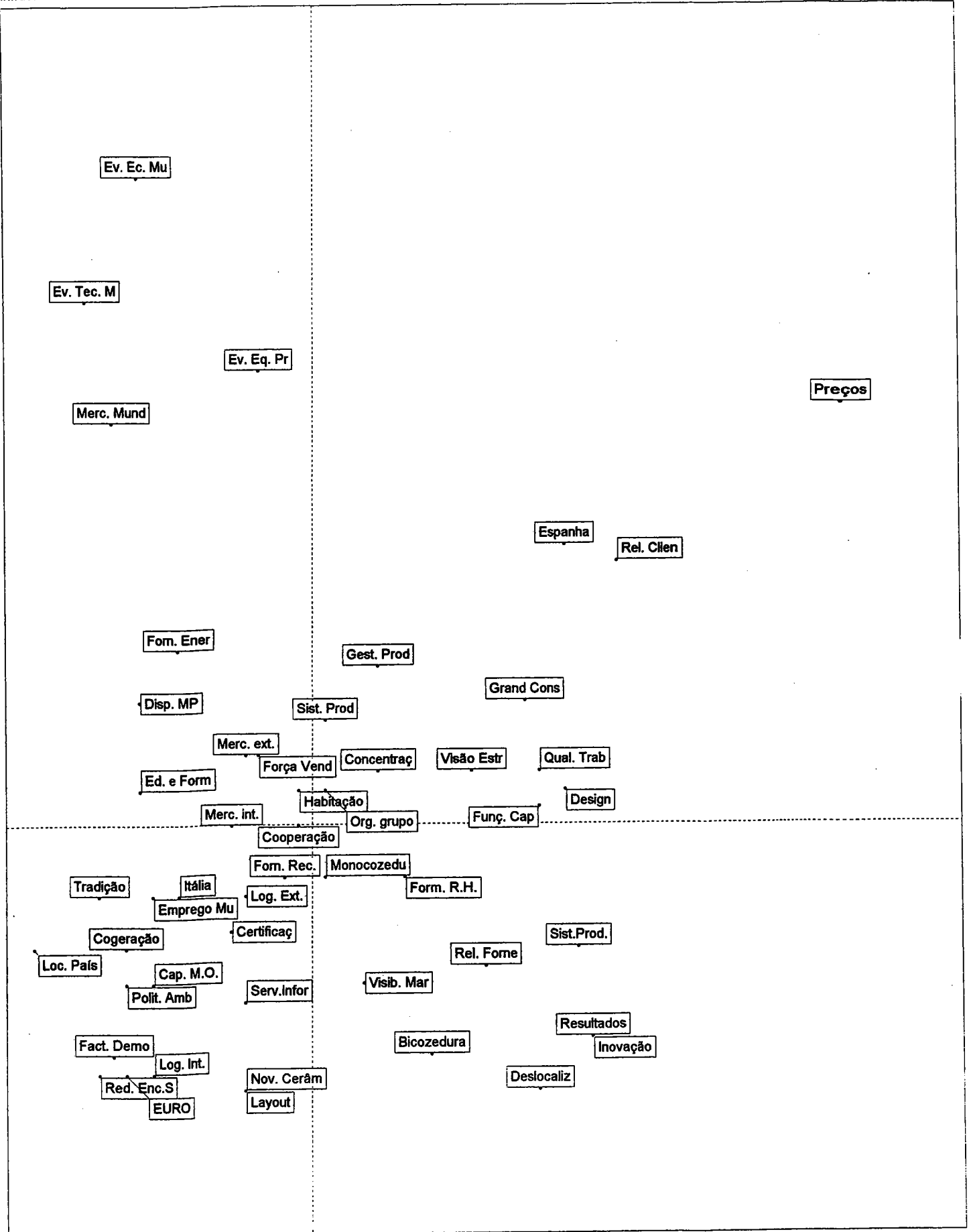
GrupoApolo.dat : Influence

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Evolução económica no mundo	14	14
2	Evolução tecnológica no mundo	15	13
3	Evolução dos equipamentos de produção	22	15
4	Preços praticados	30	25
5	Evolução mercado mundial	13	30
6	Concorrência Espanha	1	22
7	Nível de relação com os clientes	25	1
8	Fornecimento de energia	24	27
9	Nível da gestão de produção	29	24
10	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básico)	21	32
11	Sectores grandes consumidores	27	5
12	Sistema produtivo nacional	20	3
13	Procura mercado externo	4	4
14	Função força de vendas	32	41
15	Concentração das empresas do sector	7	43
16	Visão estratégica do grupo	41	21
17	Qualidade do trabalho	50	29
18	Evolução Construção Habitação	3	20
19	Educação e formação	11	37
20	Nível de organização do grupo	39	50
21	Evolução do Design	43	12
22	Evolução da função capital	28	39
23	Procura mercado interno	5	7
24	Cooperação entre empresas do sector	10	28
25	Fornecedores dos recursos naturais	23	10
26	Produtos de monoczedura	48	42
27	Nível de formação dos recursos humanos	49	33
28	Concorrência Itália	2	31
29	Evolução emprego no mundo	12	2
30	Fomento da tradição	31	11
31	Logística externa	37	49
32	Certificação da qualidade	42	17
33	Cogeração de energia	6	26
34	Localização do País	17	6
35	Evolução dos sistemas de produção	44	48
36	Nível de relação com fornecedores	26	40
37	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	23
38	Política Ambiental	18	36
39	Visibilidade da marca (produto)	33	44
40	Sistemas de informação (inteligência económica)	40	18
41	Evolução dos resultados	36	9
42	Nível de inovação	46	19
43	Factores Demográficos	16	46
44	Produtos de bicozedura	47	47
45	Redução encargos sociais	8	38
46	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	16
47	Logística interna	38	8
48	Abertura as novas cerâmicas	34	35
49	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	45
50	Layout das fábricas	45	34

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Preços praticados	30	30
2	Nível de relação com os clientes	25	25
3	Evolução dos resultados	36	43
4	Nível de inovação	46	27
5	Evolução dos sistemas de produção	44	36
6	Concorrência Espanha	1	26
7	Evolução do Design	43	46
8	Evolução da função capital	28	50
9	Deslocalização para países de mão-de-obra barata	35	44
10	Qualidade do trabalho	50	41
11	Sectores grandes consumidores	27	39
12	Nível de relação com fornecedores	26	33
13	Visão estratégica do grupo	41	32
14	Produtos de bicozedura	47	29
15	Nível de formação dos recursos humanos	49	47
16	Concentração das empresas do sector	7	28
17	Nível da gestão de produção	29	1
18	Visibilidade da marca (produto)	33	49
19	Sistema produtivo nacional	20	40
20	Nível de organização do grupo	39	48
21	Produtos de monocozedura	48	35
22	Evolução Construção Habitação	3	37
23	Cooperação entre empresas do sector	10	7
24	Fornecedores dos recursos naturais	23	42
25	Evolução dos equipamentos de produção	22	34
26	Função força de vendas	32	5
27	Procura mercado externo	4	3
28	Abertura as novas cerâmicas	34	38
29	Logística externa	37	45
30	Sistemas de informação (inteligência económica)	40	10
31	Layout das fábricas	45	22
32	Procura mercado interno	5	31
33	Certificação da qualidade	42	4
34	Concorrência Itália	2	24
35	Fornecimento de energia	24	23
36	Capacidade da mão-de-obra nacional	9	20
37	Evolução emprego no mundo	12	2
38	Logística interna	38	6
39	Educação e formação	11	11
40	Evolução económica no mundo	14	9
41	Disponibilidade dos recursos nacionais (MP básico)	21	8
42	Cogeração de energia	6	21
43	Política Ambiental	18	18
44	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	19	16
45	Evolução mercado mundial	13	12
46	Factores Demográficos	16	14
47	Redução encargos sociais	8	19
48	Fomento da tradição	31	13
49	Evolução tecnológica no mundo	15	15
50	Localização do País	17	17

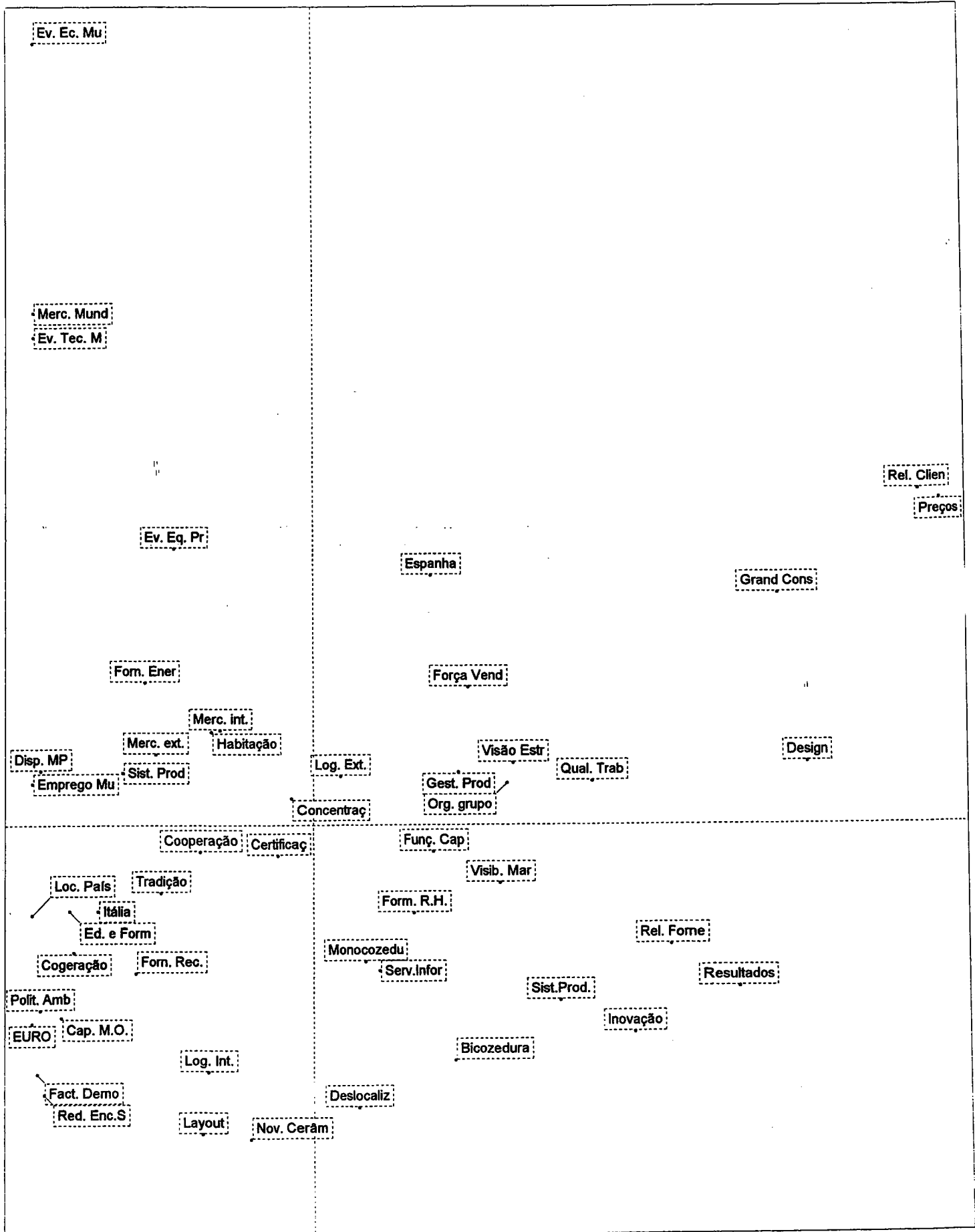
Plan des relations directes

Influence



Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Dépendance

Grupo APOLO

Subsector da Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos

Análise de Jogo de Actores

(sem núcleo duro)

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Grupo APOLO	Objetivos	Produtores Equipam	Clientes Internos (Port.)	Clientes Externos (Estrang)	Estado Português	Concorren-tes nacionais	Grupo Capitalis-ta	Trabalha-dores do Grupo	Empresas Construção	Concorren-tes Europa	Concorren-tes fora Europa	Fornecedo-res Mater.	Núcleo duro dirigente
<p>Objetivos</p> <p>Aumentar a quota mercado e deslo. Nível médio-alto</p> <p>Problemas</p> <p>Indefinição Estratégica</p> <p>Distanciamento dos Accionistas do mercado alvo</p> <p>Meios</p> <p>Gestão Profissionalizada</p> <p>Cobrir todas as gamas produtos. Quadros Interme-dios muito qualificados</p> <p>Gestão</p> <p>Informalizada no momento</p>	<p>Intervenção limitada junto de certos grossistas.</p> <p>Pequena capacidade de influência a não ser enquanto criador de postos de trabalho na região</p> <p>Média capacidade de influenciar o mercado através da diversidade de produtos que cobrem vários nichos.</p> <p>Ponte de rendimento e possibilidade dar visibilidade.</p> <p>Capacidade de influenciar a actuação através de formas de motivação e de envolvimento nos objetivos do grupo</p> <p>Ajustamento da produção às necessidades dos grandes consumidores</p> <p>Influência reduzida enquanto consumidor de matérias primas e outros materiais.</p> <p>Permite-lhe a actuação estratégica e o desenvolvimento de actividades em vários países.</p>	<p>Colocar a capacidade produtiva e aumento quota mercado</p> <p>Prob. Necessidade evolução permanente que é cara, face instabilidade do mercado</p> <p>Meios Investimento NTTI para produzir mais, melhor.</p>	<p>Impossibilidade de influenciar os clientes externos.</p>	<p>Pequena capacidade de influência a não ser enquanto criador de postos de trabalho na região</p>	<p>Média capacidade de influenciar o mercado através da diversidade de produtos que cobrem vários nichos.</p>	<p>Ponte de rendimento e possibilidade dar visibilidade.</p>	<p>Capacidade de influenciar a actuação através de formas de motivação e de envolvimento nos objetivos do grupo</p>	<p>Ajustamento da produção às necessidades dos grandes consumidores</p>	<p>Assegura a satisfação das necessidades do subsector e a manutenção dos equipamentos adquiridos.</p>	<p>Assegura a satisfação das necessidades do subsector e a manutenção dos equipamentos adquiridos.</p>	<p>Ajusta os equipamentos às MP e outros materiais existentes no mercado.</p>	<p>Influência reduzida enquanto consumidor de matérias primas e outros materiais.</p>	<p>Permite-lhe a actuação estratégica e o desenvolvimento de actividades em vários países.</p>
<p>Clientes Internos (Port.)</p> <p>Exigência de preços cada vez mais baixos e entregas atempadas.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Maior margem comercial.</p> <p>Crescimento volume vendas</p> <p>Problemas</p> <p>Estratégias muito Familiares.</p> <p>Legislação não facilita falências</p> <p>Crédito mal parado</p> <p>Grandes superfícies</p> <p>Meios</p> <p>Profissionalizar a gestão.</p> <p>Cooperação</p> <p>Gerir margens</p>	<p>Obj. Colocar a capacidade produtiva e aumento quota mercado</p> <p>Prob. Necessidade evolução permanente que é cara, face instabilidade do mercado</p> <p>Meios Investimento NTTI para produzir mais, melhor.</p>	<p>Impossibilidade de influenciar os clientes externos.</p>	<p>Pequena capacidade de influência a não ser enquanto criador de postos de trabalho na região</p>	<p>Média capacidade de influenciar o mercado através da diversidade de produtos que cobrem vários nichos.</p>	<p>Ponte de rendimento e possibilidade dar visibilidade.</p>	<p>Capacidade de influenciar a actuação através de formas de motivação e de envolvimento nos objetivos do grupo</p>	<p>Ajustamento da produção às necessidades dos grandes consumidores</p>	<p>Assegura a satisfação das necessidades do subsector e a manutenção dos equipamentos adquiridos.</p>	<p>Assegura a satisfação das necessidades do subsector e a manutenção dos equipamentos adquiridos.</p>	<p>Ajusta os equipamentos às MP e outros materiais existentes no mercado.</p>	<p>Influência reduzida enquanto consumidor de matérias primas e outros materiais.</p>	<p>Permite-lhe a actuação estratégica e o desenvolvimento de actividades em vários países.</p>

GRUPO APOLO (Subsector dos Pavimentos e Revestimentos) - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

<p>Clientes Externos (Estrangeiros)</p>	<p>Exigência de preços cada vez mais baixos e entregas atempadas na sede dos clientes ou assegurar logística compatível.</p>	<p>com cuidado</p>	<p>Tentativa de anular a influência dos clientes internos.</p>	<p>Objectivos idem internos e maior fiabilidade Problemas Evolução das suas economias Concorrência e dimensão Meios Procuram preços mais baixos Diversificação do mercado através de fornecedores a preços mais baixos Novas formas de distribuição</p>	<p>Explorar a diversidade de oferta para diminuir os preços de venda e fidelização de produtores</p>	<p>Pressão para obrigar a diminuir os preços praticados pelo grupo.</p>	<p>Concção através das aquisições ao Grupo</p>	<p>Estado Português</p>	<p>Manutenção do emprego e criação de riqueza.</p>	<p>Respeitar as regras da concorrência</p>	<p>Objectivo Manter o emprego e fomentar a produção Problemas Manter convergência nominal. Melhorar a qualidade e nível vida. Controlar desemprego Meios Política emprego mais flexível Diminuição Encargos Sociais Política de apoio ao Investimento</p>	<p>Respeitar as regras da concorrência e fomentar a criação de dimensão para aumentar a eficácia no mercado internacional</p>	<p>Respeitar as regras da concorrência e fomentar o investimento produtivo, permitindo a constituição de grupos estratégicos.</p>	<p>Salvaguardar o emprego e aumentar a qualidade do trabalho e do nível de vida.</p>	<p>Apoiar a construção civil e facilitar o crédito com uma política económica que permita taxas de juro baixas e incentivo à aquisição de habitação.</p>	<p>Concorrentes nacionais</p>	<p>Tentar aumentar a quota de mercado e eliminar a concorrência</p>	<p>Impedir o domínio dos canais de distribuição e lançar canais de venda directa</p>	<p>Impedir o domínio dos canais de distribuição e lançar canais de venda directa</p>	<p>Impedir tratamento discriminatório entre as empresas do sector e pressionar para políticas económicas expansionistas.</p>	<p>Objectivos Aumentar a quota de mercado e a rentabilidade. Problemas Falta estratégia em termos de mercado onde actua Política investimento desordenada. Concorrência externa. Empresas com dimensão familiar. Concentração Meios Imagem de marca forte. Rede distribuição</p>	<p>Captação de investimento.</p>	<p>Captação de trabalhadores altamente qualificados que melhorem o posicionamento da empresa no mercado</p>	<p>Impedir a concentração e o domínio das fontes de matérias primas e da produção de outros materiais</p>	<p>Impedir a concentração e o domínio das fontes de matérias primas e da produção de outros materiais</p>	<p>Impedir a concentração e o domínio das fontes de matérias primas e da produção de outros materiais</p>	<p>Impedir a concentração e o domínio das fontes de matérias primas e da produção de outros materiais</p>	<p>Fidelizar grandes clientes da construção civil.</p>	<p>Tentativa de domínio dos canais de distribuição internacional e concentração dos operadores</p>	<p>Exigir cumprimento de normas de qualidade ambiental</p>	<p>Pressão dada que dominam uma parte do volume de vendas</p>	<p>Daí corda-se investimento para consolidar empresas com base competitiva e obrigatoriedade de qualificação</p>
--	--	--------------------	--	---	--	---	--	--------------------------------	--	--	---	---	---	--	--	--------------------------------------	---	--	--	--	--	----------------------------------	---	---	---	---	---	--	--	--	---	--

Matrice d'Influence Directe MID

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO	0	0	2	2	1	2	3	4	1
Produtores de equipamento	2	0	0	0	0	2	1	1	0
Cientes internos (Portug	2	0	0	0	0	2	1	3	3
Cientes externos (Estran	2	0	1	0	0	2	1	3	0
Estado Português	3	0	2	0	0	3	2	2	2
Concorrentes nacionais	2	0	2	1	1	0	2	2	1
Grupo Capitalista	4	0	1	1	1	2	0	4	1
Trabalhadores do Grupo	3	0	2	2	1	0	3	0	0
Empresas construção	1	0	1	0	1	1	0	0	0
Concorrência Europa	2	2	2	2	0	2	1	2	1
Concorrência fora Europa	1	2	1	2	0	1	0	1	0
Fornecedores de matérias	2	0	0	0	1	2	1	2	0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	0	0	2						
Produtores de equipamento	2	2	1						
Cientes internos (Portug	0	0	0						
Cientes externos (Estran	1	0	0						
Estado Português	0	0	2						
Concorrentes nacionais	0	0	2						
Grupo Capitalista	0	0	2						
Trabalhadores do Grupo	0	0	0						
Empresas construção	0	0	1						
Concorrência Europa	0	2	1						
Concorrência fora Europa	2	0	0						
Fornecedores de matérias	0	0	0						

Les influences directes entre les acteurs sont notées de 1 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur : Niveau 4 : Existence, Niveau 3 : Mission, Niveau 2 : Projets/Objectifs, Niveau 1 : Processus opératoires □

Matrice Acteurs Objectifs MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	+3	+2	+3	+1	+3	+2	+2	+1
Produtores de equipamento	+1	0	0	0	+1	+1	+1	0
Cientes internos (Portug	+1	-1	+1	0	-1	+1	+1	+1
Cientes externos (Estran	+1	+1	-1	0	-1	+1	+1	+1
Estado Português	-1	+1	0	+1	+1	0	+2	+2
Concorrentes nacionais	-2	+1	-1	0	-1	-2	-1	-1
Grupo Capitalista	+2	+2	+1	0	+2	+1	+1	0
Trabalhadores do Grupo	+1	+1	+2	0	+2	+2	+2	+2
Empresas construção	+1	0	0	0	-1	+1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	+1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	+1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	+2	-1	+1	+1	0
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro			
Grupo APOLO	+3	+4	+3	+2	+2			
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0			
Cientes internos (Portug	0	+1	+1	+1	+1			
Cientes externos (Estran	0	+1	+1	+1	+1			
Estado Português	0	+1	0	0	0			
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1			
Grupo Capitalista	+3	+2	+2	+2	+2			
Trabalhadores do Grupo	+2	+1	0	+1	+1			
Empresas construção	0	0	+1	0	0			
Concorrência Europa	0	0	0	0	0			
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0			
Fornecedores de matérias	+1	+1	0	0	0			

Signe + : Acteur favorable à la réalisation de l'objectif.

Signe - : Acteur défavorable à la réalisation de l'objectif.

Les valeurs varient de 1 à 4 en fonction de l'impact de la réalisation de l'objectif sur le devenir de l'acteur. □

Matrice standard d'influence directe et indirecte [MIDI]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO	16	0	10	6	6	12	12	16	6
Produtores de equipamento	10	4	9	9	5	9	8	10	4
Clientes internos (Portug	9	0	8	6	5	6	8	8	6
Clientes externos (Estran	10	1	9	7	4	7	10	10	5
Estado Português	14	0	10	6	6	12	11	13	7
Concorrentes nacionais	13	0	10	6	6	11	10	12	6
Grupo Capitalista	15	0	10	6	6	10	12	15	5
Trabalhadores do Grupo	11	0	7	5	3	9	9	11	5
Empresas construção	5	0	4	2	4	5	5	5	4
Concorrência Europa	16	4	12	10	6	14	11	14	6
Concorrência fora Europa	10	4	7	7	3	9	7	9	4
Fornecedores de matérias	8	0	8	6	5	6	8	8	4
Di	121	9	96	69	53	99	99	120	58
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Mi					
Grupo APOLO	1	0	8	77					
Produtores de equipamento	4	4	7	79					
Clientes internos (Portug	0	0	6	54					
Clientes externos (Estran	1	1	6	64					
Estado Português	0	0	9	82					
Concorrentes nacionais	1	0	8	72					
Grupo Capitalista	1	0	8	76					
Trabalhadores do Grupo	1	0	5	55					
Empresas construção	0	0	4	34					
Concorrência Europa	5	4	8	105					
Concorrência fora Europa	5	4	4	69					
Fornecedores de matérias	0	0	6	53					
Di	14	9	73	820					

MIDI tient compte des influences directes et indirectes d'ordre 2. Mi mesure l'influence directe et indirecte de l'acteur i. Di mesure la dépendance directe et indirecte de l'acteur i.□

Scalaire standard des rapports de force et des rétroactions

	Ri*
Grupo APOLO	0,67
Produtores de equipamento	1,90
Clientes internos (Portug	0,47
Clientes externos (Estran	0,77
Estado Português	1,30
Concorrentes nacionais	0,73
Grupo Capitalista	0,78
Trabalhadores do Grupo	0,39
Empresas construção	0,31
Concorrência Europa	2,49
Concorrência fora Europa	1,62
Fornecedores de matérias	0,56

Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son influence et de sa dépendance directes et indirectes et de sa rétroaction.
Indicateur d'instabilité du jeu : H = 30.49 %

Cet indicateur mesure le degré d'instabilité du jeu en fonction des influences et dépendances réciproques entre acteurs. Il peut varier de 0 (jeu totalement instable) à 100 (jeu stable).□

Balance nette des influences pour chaque couple d'acteurs [BN]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		-10	1	-4	-8	-1	-3	5	1
Produtores de equipamento	10		9	8	5	9	8	10	4
Clientes internos (Portug	-1	-9		-3	-5	-4	-2	1	2
Clientes externos (Estran	4	-8	3		-2	1	4	5	3
Estado Português	8	-5	5	2		6	5	10	3
Concorrentes nacionais	1	-9	4	-1	-6		0	3	1
Grupo Capitalista	3	-8	2	-4	-5	0		6	0
Trabalhadores do Grupo	-5	-10	-1	-5	-10	-3	-6		0
Empresas construção	-1	-4	-2	-3	-3	-1	0	0	
Concorrência Europa	15	0	12	9	6	13	10	13	6
Concorrência fora Europa	10	0	7	6	3	9	7	9	4
Fornecedores de matérias	0	-7	2	0	-4	-2	0	3	0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Δ i					
Grupo APOLO	-15	-10	0	-44					
Produtores de equipamento	0	0	7	70					
Clientes internos (Portug	-12	-7	-2	-42					
Clientes externos (Estran	-9	-6	0	-5					
Estado Português	-6	-3	4	29					
Concorrentes nacionais	-13	-9	2	-27					
Grupo Capitalista	-10	-7	0	-23					
Trabalhadores do Grupo	-13	-9	-3	-65					
Empresas construção	-6	-4	0	-24					
Concorrência Europa		-1	8	91					
Concorrência fora Europa	1		4	60					
Fornecedores de matérias	-8	-4		-20					

Matrice des positions simples 1MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	1	1	1	1	1	1	1	1
Produtores de equipamento	1	0	0	0	0	1	1	0
Clientes internos (Portug	1	-1	1	0	-1	1	1	1
Clientes externos (Estran	1	1	-1	0	-1	1	1	1
Estado Português	-1	1	0	1	1	0	1	1
Concorrentes nacionais	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1
Grupo Capitalista	1	1	1	0	1	1	1	0
Trabalhadores do Grupo	1	1	1	0	1	1	1	1
Empresas construção	1	0	0	0	-1	1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	1	-1	1	1	0
Σ+	7	6	4	3	4	10	8	5
Σ-	-3	-1	-2	0	-5	-1	-2	-1
Σ Implication	10	7	6	3	9	11	10	6
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Conc.		
Grupo APOLO	1	1	1	1	1	13		
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0	3		
Clientes internos (Portug	0	1	1	1	1	11		
Clientes externos (Estran	0	1	1	1	1	11		
Estado Português	0	1	0	0	0	7		
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1	12		
Grupo Capitalista	1	1	1	1	1	11		
Trabalhadores do Grupo	1	1	0	1	1	11		
Empresas construção	0	0	1	0	0	4		
Concorrência Europa	0	0	0	0	0	3		
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1		
Fornecedores de matérias	1	1	0	0	0	6		
Σ+	4	7	5	5	5			
Σ-	-1	-1	-1	-1	-1			
Σ Implication	5	8	6	6	6			

Matrice des positions valuées 2MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	3	2	3	1	3	2	2	1
Produtores de equipamento	1	0	0	0	0	1	1	0
Clientes internos (Portug	1	-1	1	0	-1	1	1	1
Clientes externos (Estran	1	1	-1	0	-1	1	1	1
Estado Português	-1	1	0	1	1	0	2	2
Concorrentes nacionais	-2	1	-1	0	-1	-2	-1	-1
Grupo Capitalista	2	2	1	0	2	1	1	0
Trabalhadores do Grupo	1	1	2	0	2	2	2	2
Empresas construção	1	0	0	0	-1	1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	2	-1	1	1	0
Σ+	10	8	7	4	8	12	11	7
Σ-	-4	-1	-2	0	-5	-2	-2	-1
Σ Implication	14	9	9	4	13	14	13	8
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Imp A		
Grupo APOLO	3	4	3	2	2	31		
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0	3		
Clientes internos (Portug	0	1	1	1	1	11		
Clientes externos (Estran	0	1	1	1	1	11		
Estado Português	0	1	0	0	0	9		
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1	14		
Grupo Capitalista	3	2	2	2	2	20		
Trabalhadores do Grupo	2	1	0	1	1	17		
Empresas construção	0	0	1	0	0	4		
Concorrência Europa	0	0	0	0	0	3		
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1		
Fornecedores de matérias	1	1	0	0	0	7		
Σ+	9	11	8	7	7			
Σ-	-1	-1	-1	-1	-1			
Σ Implication	10	12	9	8	8			

Matrice des positions valuées pondérées 3MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	2,0	1,3	2,0	0,7	2,0	1,3	1,3	0,7
Produtores de equipamento	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	1,9	0,0
Clientes internos (Portug	0,5	-0,5	0,5	0,0	-0,5	0,5	0,5	0,5
Clientes externos (Estran	0,8	0,8	-0,8	0,0	-0,8	0,8	0,8	0,8
Estado Português	-1,3	1,3	0,0	1,3	1,3	0,0	2,6	2,6
Concorrentes nacionais	-1,5	0,7	-0,7	0,0	-0,7	-1,5	-0,7	-0,7
Grupo Capitalista	1,6	1,6	0,8	0,0	1,6	0,8	0,8	0,8
Trabalhadores do Grupo	0,4	0,4	0,8	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8
Empresas construção	0,3	0,0	0,0	0,0	-0,3	0,3	0,0	0,0
Concorrência Europa	-2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-2,5	0,0
Concorrência fora Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0
Fornecedores de matérias	0,0	0,0	0,0	1,1	-0,6	0,6	0,6	0,0
Σ +	7,4	6,1	4,0	3,1	5,7	11,0	9,2	5,3
Σ -	-5,2	-0,5	-1,5	0,0	-2,8	-1,5	-3,2	-0,7
Σ Mob. Acteurs	12,7	6,6	5,5	3,1	8,5	12,5	12,4	6,0
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Imp A		
Grupo APOLO	2,0	2,7	2,0	1,3	1,3	20,8		
Produtores de equipamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,7		
Clientes internos (Portug	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	5,1		
Clientes externos (Estran	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	8,5		
Estado Português	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	11,7		
Concorrentes nacionais	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	10,2		
Grupo Capitalista	2,4	1,6	1,6	1,6	1,6	15,7		
Trabalhadores do Grupo	0,8	0,4	0,0	0,4	0,4	6,6		
Empresas construção	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	1,3		
Concorrência Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5		
Concorrência fora Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6		
Fornecedores de matérias	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	3,9		
Σ +	5,7	7,7	5,1	4,5	4,5			
Σ -	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7			
Σ Mob. Acteurs	6,4	8,5	5,9	5,3	5,3			

Matrice des convergences d'objectifs entre acteurs [1CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		3	9	9	6	1	11	11	3
Produtores de equipamento	3		3	3	1		3	3	2
Clientes internos (Portug	9	3		9	3	1	8	8	4
Clientes externos (Estran	9	3	9		4	3	8	8	4
Estado Português	6	1	3	4		2	4	5	
Concorrentes nacionais	1		1	3	2		1	1	1
Grupo Capitalista	11	3	8	8	4	1	10	10	3
Trabalhadores do Grupo	11	3	8	8	5	1	10	10	2
Empresas construção	3	2	4	4		1	3	2	
Concorrência Europa	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Concorrência fora Europa	1	1	1	1			1	1	1
Fornecedores de matérias	5	2	4	4	3	1	4	4	2
C(i)	60	22	51	54	29	13	54	54	23
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	1	1	5						
Produtores de equipamento	1	1	2						
Clientes internos (Portug	1	1	4						
Clientes externos (Estran	1	1	4						
Estado Português	1		3						
Concorrentes nacionais	2		1						
Grupo Capitalista	1	1	4						
Trabalhadores do Grupo	1	1	4						
Empresas construção	1	1	2						
Concorrência Europa		1	1						
Concorrência fora Europa	1		1						
Fornecedores de matérias	1	1							
C(i)	12	9	31						

Matrice des divergences d'objectifs entre acteurs [1DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			2	2	1	11			1
Produtores de equipamento					1	3			
Clientes internos (Portug	2			2	3	10	2	2	
Clientes externos (Estran	2		2		2	8	2	2	
Estado Português	1	1	3	2		4	1	1	2
Concorrentes nacionais	11	3	10	8	4		10	10	3
Grupo Capitalista			2	2	1	10			1
Trabalhadores do Grupo			2	2	1	10			1
Empresas construção	1				2	3	1	1	
Concorrência Europa	2	2	2	2	1	1	2	2	1
Concorrência fora Europa						1			
Fornecedores de matérias	1				1	4	1	1	
D(i)	20	6	23	20	17	65	19	19	9
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	2		1						
Produtores de equipamento	2								
Clientes internos (Portug	2								
Clientes externos (Estran	2								
Estado Português	1		1						
Concorrentes nacionais	1	1	4						
Grupo Capitalista	2		1						
Trabalhadores do Grupo	2		1						
Empresas construção	1								
Concorrência Europa			1						
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1								
D(i)	16	1	9						

Matrice valuée des convergences [2CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		5,0	15,5	15,0	10,5	1,5	24,5	22,0	5,5
Produtores de equipamento	5,0		3,0	3,0	1,5		3,5	4,0	2,0
Clientes internos (Portug	15,5	3,0		9,0	4,0	1,0	10,5	10,0	4,0
Clientes externos (Estran	15,0	3,0	9,0		5,0	3,0	11,0	9,5	4,0
Estado Português	10,5	1,5	4,0	5,0		2,5	6,0	7,5	
Concorrentes nacionais	1,5		1,0	3,0	2,5		1,5	1,0	1,0
Grupo Capitalista	24,5	3,5	10,5	11,0	6,0	1,5		16,5	4,0
Trabalhadores do Grupo	22,0	4,0	10,0	9,5	7,5	1,0	16,5		2,5
Empresas construção	5,5	2,0	4,0	4,0		1,0	4,0	2,5	
Concorrência Europa	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	2,5	1,0	1,5	1,0
Concorrência fora Europa	1,5	1,0	1,0	1,0			1,0	1,5	1,0
Fornecedores de matérias	9,0	2,0	4,0	4,0	4,0	1,0	5,5	5,5	2,0
C(i)	111,5	26,0	63,0	65,5	42,0	15,0	85,0	81,5	27,0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	1,5	1,5	9,0						
Produtores de equipamento	1,0	1,0	2,0						
Clientes internos (Portug	1,0	1,0	4,0						
Clientes externos (Estran	1,0	1,0	4,0						
Estado Português	1,0		4,0						
Concorrentes nacionais	2,5		1,0						
Grupo Capitalista	1,0	1,0	5,5						
Trabalhadores do Grupo	1,5	1,5	5,5						
Empresas construção	1,0	1,0	2,0						
Concorrência Europa		1,0	1,0						
Concorrência fora Europa	1,0		1,0						
Fornecedores de matérias	1,0	1,0							
C(i)	13,5	10,0	39,0						

Degré de convergence : 65 % □

Matrice valuée des divergences [2DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			3,5	4,0	2,0	20,5			2,0
Produtores de equipamento					1,0	4,0			
Clientes internos (Portug	3,5			2,0	3,0	11,0	3,0	2,5	
Clientes externos (Estran	4,0		2,0		2,0	9,0	2,5	3,0	
Estado Português	2,0	1,0	3,0	2,0		5,0	1,5	1,0	2,0
Concorrentes nacionais	20,5	4,0	11,0	9,0	5,0		15,0	14,0	4,0
Grupo Capitalista			3,0	2,5	1,5	15,0			1,5
Trabalhadores do Grupo			2,5	3,0	1,0	14,0			1,5
Empresas construção	2,0				2,0	4,0	1,5	1,5	
Concorrência Europa	3,5	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,5	2,5	1,0
Concorrência fora Europa						1,5			
Fornecedores de matérias	2,0				1,0	4,5	1,5	1,5	
D(i)	37,5	7,0	27,0	24,5	20,0	90,0	27,5	26,0	12,0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	3,5		2,0						
Produtores de equipamento	2,0								
Clientes internos (Portug	2,0								
Clientes externos (Estran	2,0								
Estado Português	1,5		1,0						
Concorrentes nacionais	1,5	1,5	4,5						
Grupo Capitalista	2,5		1,5						
Trabalhadores do Grupo	2,5		1,5						
Empresas construção	1,0								
Concorrência Europa			1,0						
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1,0								
D(i)	19,5	1,5	11,5						

Degré de divergence : 35 % □

Matrice valuée pondérée des convergences [3CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		5,2	9,5	10,5	9,6	1,0	17,6	12,4	3,1
Produtores de equipamento	5,2		3,6	4,0	2,3		4,4	3,8	2,2
Clientes internos (Portug	9,5	3,6		5,6	4,0	0,6	7,0	4,2	1,6
Clientes externos (Estran	10,5	4,0	5,6		5,5	2,2	8,6	5,2	2,2
Estado Português	9,6	2,3	4,0	5,5		2,4	6,0	6,1	
Concorrentes nacionais	1,0		0,6	2,2	2,4		1,1	0,6	0,5
Grupo Capitalista	17,6	4,4	7,0	8,6	6,0	1,1		10,0	2,4
Trabalhadores do Grupo	12,4	3,8	4,2	5,2	6,1	0,6	10,0		0,9
Empresas construção	3,1	2,2	1,6	2,2		0,5	2,4	0,9	
Concorrência Europa	1,9	2,2	1,5	1,6	1,9	3,6	1,6	1,6	1,4
Concorrência fora Europa	1,5	1,8	1,0	1,2			1,2	1,2	1,0
Fornecedores de matérias	5,7	2,5	2,1	2,7	3,7	0,6	3,9	2,5	0,9
C(i)	77,9	31,9	40,5	49,3	41,4	12,7	63,8	48,5	16,2
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	1,9	1,5	5,7						
Produtores de equipamento	2,2	1,8	2,5						
Clientes internos (Portug	1,5	1,0	2,1						
Clientes externos (Estran	1,6	1,2	2,7						
Estado Português	1,9		3,7						
Concorrentes nacionais	3,6		0,6						
Grupo Capitalista	1,6	1,2	3,9						
Trabalhadores do Grupo	1,6	1,2	2,5						
Empresas construção	1,4	1,0	0,9						
Concorrência Europa		2,1	1,5						
Concorrência fora Europa	2,1		1,1						
Fornecedores de matérias	1,5	1,1							
C(i)	21,0	12,0	27,1						

Degré de convergence : 64 % □

Matrice valuée pondérée des divergences [3DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			2,1	2,8	1,7	14,1			1,2
Produtores de equipamento					1,6	4,7			
Clientes internos (Portug	2,1			1,2	2,7	6,7	2,0	1,1	
Clientes externos (Estran	2,8		1,2		2,1	6,7	2,0	1,6	
Estado Português	1,7	1,6	2,7	2,1		5,4	1,4	0,8	1,6
Concorrentes nacionais	14,1	4,7	6,7	6,7	5,4		11,4	7,5	2,3
Grupo Capitalista			2,0	2,0	1,4	11,4			0,9
Trabalhadores do Grupo			1,1	1,6	0,8	7,5			0,5
Empresas construção	1,2				1,6	2,3	0,9	0,5	
Concorrência Europa	4,2	4,4	3,0	3,3	2,5	2,0	3,7	3,1	1,4
Concorrência fora Europa						1,5			
Fornecedores de matérias	1,3				0,9	2,9	1,1	0,7	
D(i)	27,3	10,7	18,8	19,6	20,7	65,1	22,5	15,2	7,9
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP						
Grupo APOLO	4,2		1,3						
Produtores de equipamento	4,4								
Clientes internos (Portug	3,0								
Clientes externos (Estran	3,3								
Estado Português	2,5		0,9						
Concorrentes nacionais	2,0	1,5	2,9						
Grupo Capitalista	3,7		1,1						
Trabalhadores do Grupo	3,1		0,7						
Empresas construção	1,4								
Concorrência Europa			1,5						
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1,5								
D(i)	29,0	1,5	8,4						

Degré de divergence : 36 % □

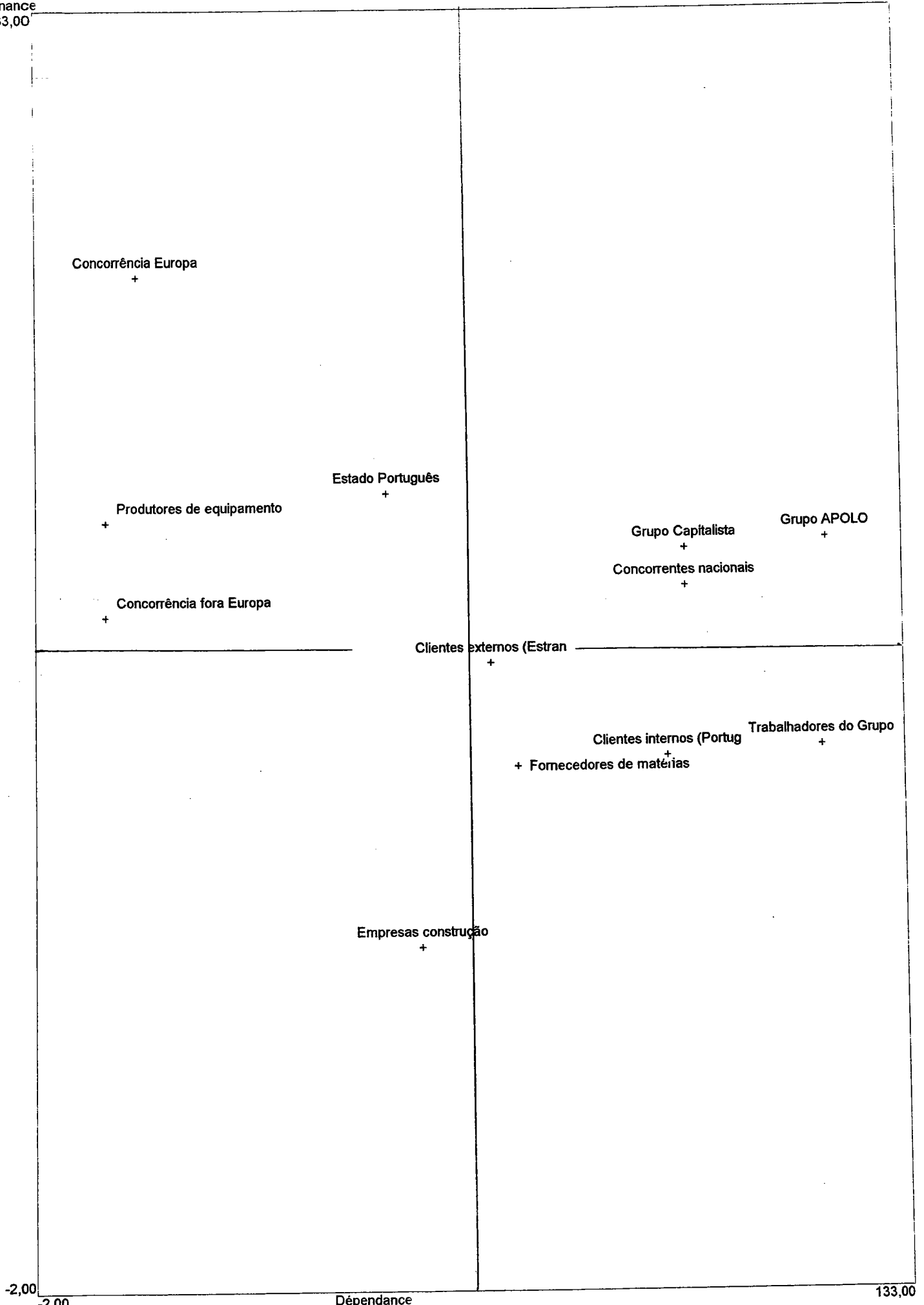
Equilibre des positions des acteurs [EQ]

	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Grupo APOLO	0,22	0,22	0,23
Produtores de equipamento	0,14	0,12	0,18
Clientes internos (Portug	0,35	0,36	0,38
Clientes externos (Estran	0,38	0,39	0,39
Estado Português	0,57	0,48	0,50
Concorrentes nacionais	0,31	0,27	0,29
Grupo Capitalista	0,25	0,22	0,24
Trabalhadores do Grupo	0,25	0,22	0,22
Empresas construção	0,31	0,36	0,38
Concorrência Europa	0,71	0,70	0,69
Concorrência fora Europa	0,00	0,00	0,00
Fornecedores de matérias	0,30	0,32	0,34

Ces indicateurs traduisent l'ambivalence des positions de l'acteur vis-à-vis de celles des autres acteurs. EQ[1] tient compte des positions seules, EQ[2] tient compte des positions valuées, EQ[3] des positions valuées pondérées par les rapports de force. L'indicateur varie de 1 (position très ambivalente) à 0 (position non ambivalente). □

Plan Influence / Dépendance

minance
133,00

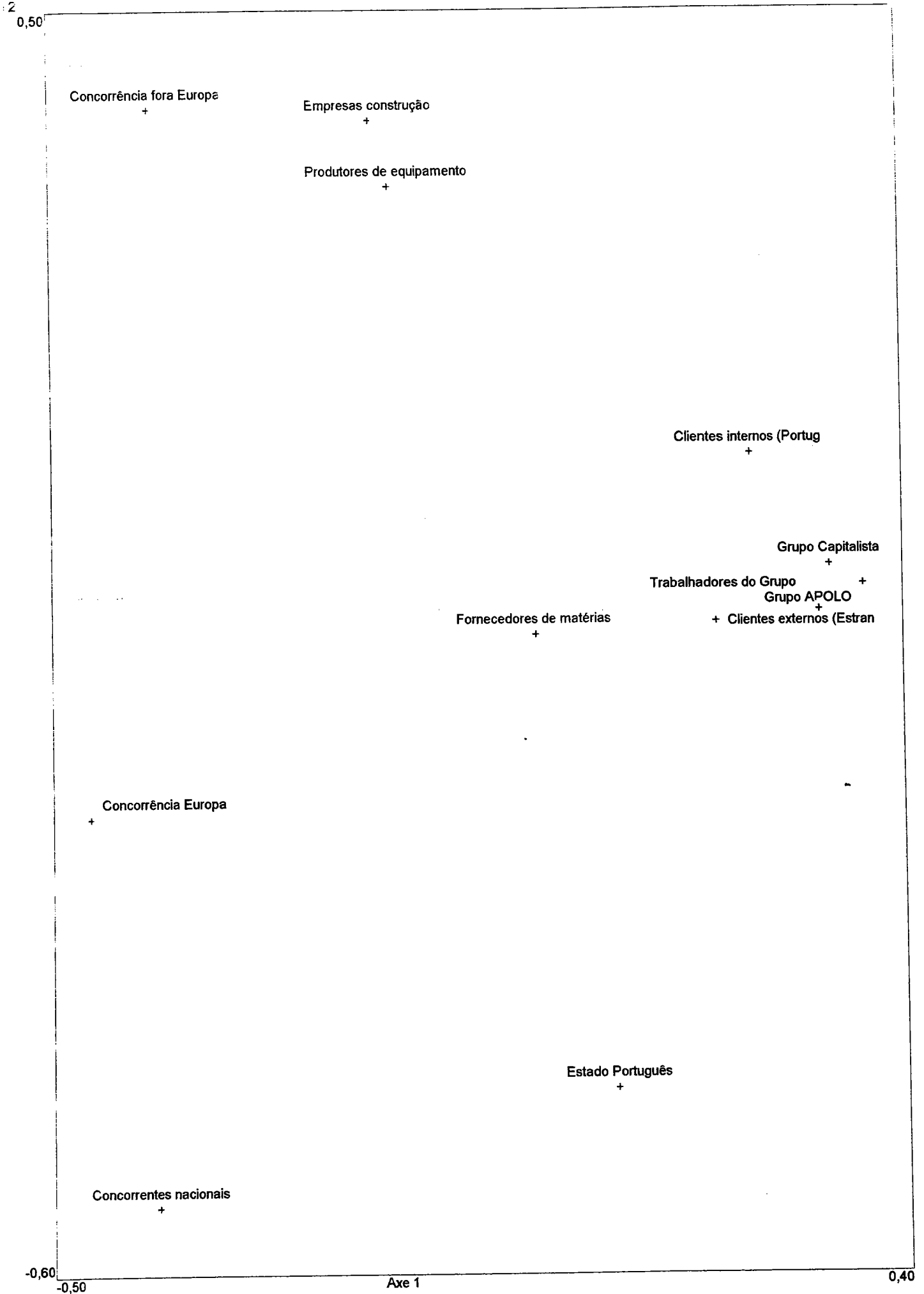


-2,00
-2,00

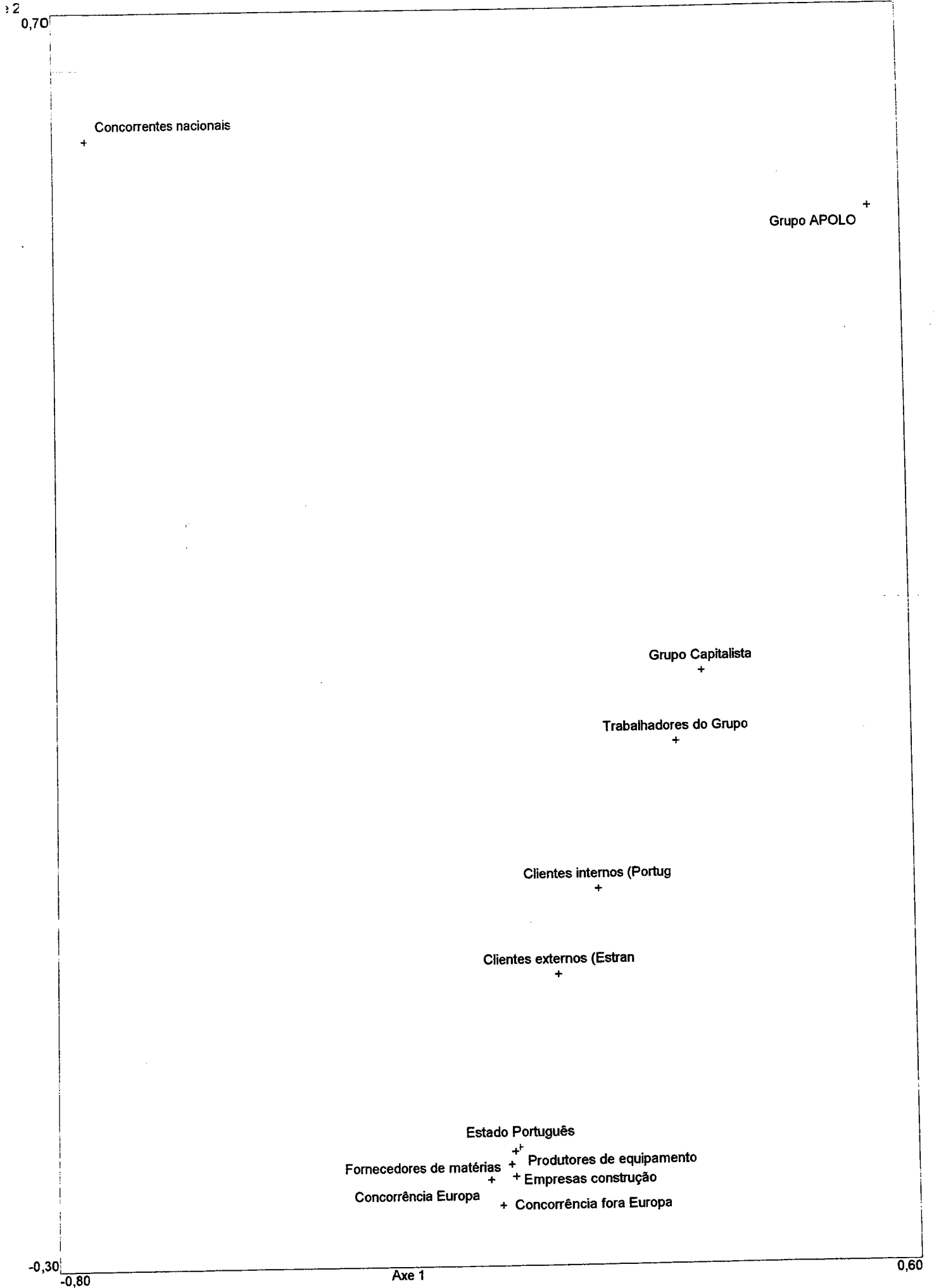
Dépendance

133,00

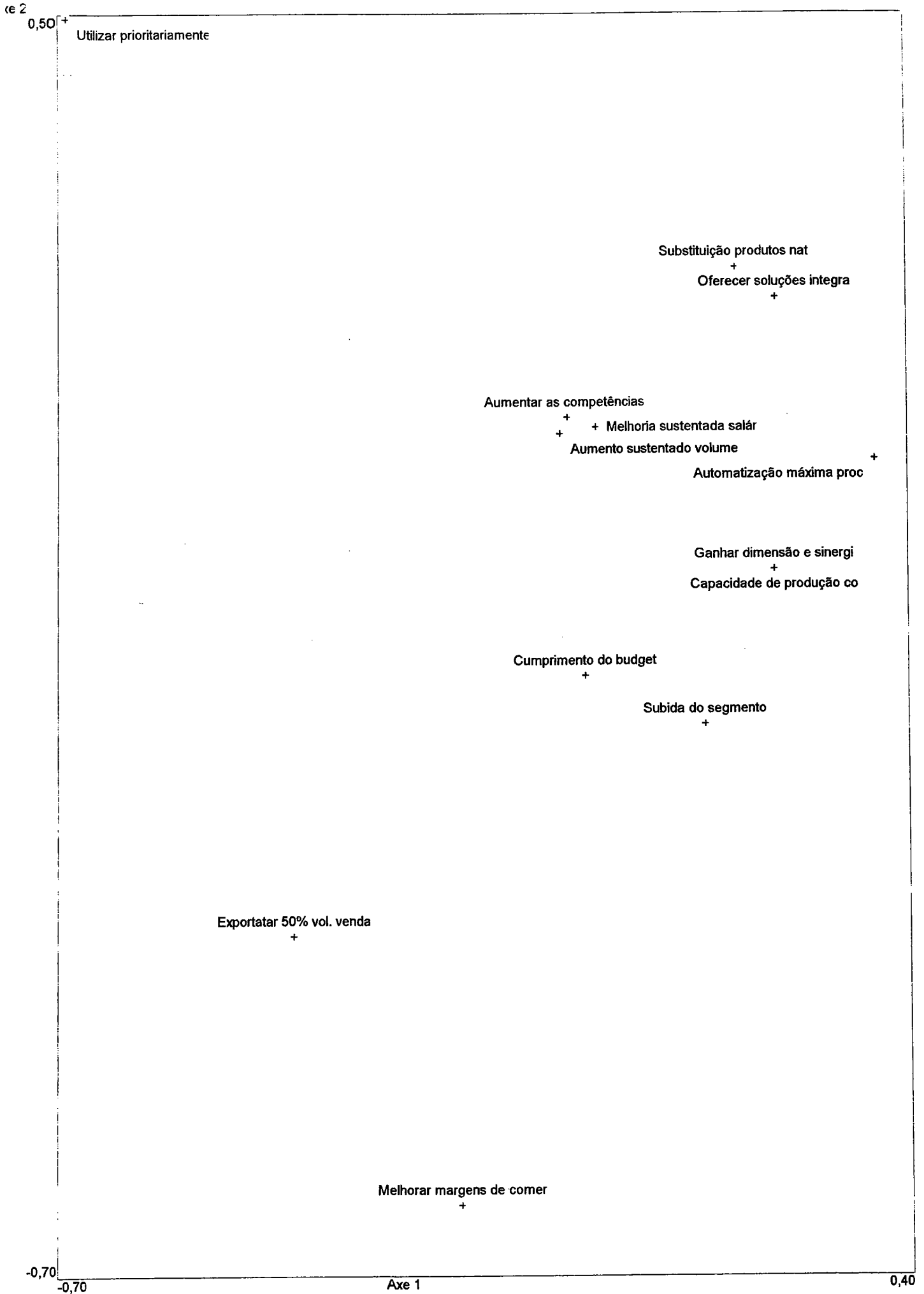
Plan de convergence des Acteurs



Plan de divergence des Acteurs



Plan de convergence des Objectifs



Grupo APOLO

***Subsector da Cerâmica de
Pavimentos e Revestimentos***

Análise de Jogo de Actores

(com núcleo duro)

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Matrice d'Influence Directe MID

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO	0	0	2	2	1	2	3	4	1
Produtores de equipamento	2	0	0	0	0	2	1	1	0
Clientes internos (Portug	2	0	0	0	0	2	1	3	3
Clientes externos (Estran	2	0	1	0	0	2	1	3	0
Estado Português	3	0	2	0	0	3	2	2	2
Concorrentes nacionais	2	0	2	1	1	0	2	2	1
Grupo Capitalista	4	0	1	1	1	2	0	4	1
Trabalhadores do Grupo	3	0	2	2	1	0	3	0	0
Empresas construção	1	0	1	0	1	1	0	0	0
Concorrência Europa	2	2	2	2	0	2	1	2	1
Concorrência fora Europa	1	2	1	2	0	1	0	1	0
Fornecedores de matérias	2	0	0	0	1	2	1	2	0
Núcleo duro dirigente do	2	0	1	1	0	1	2	3	1
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	0	0	2	2					
Produtores de equipamento	2	2	1	0					
Clientes internos (Portug	0	0	0	1					
Clientes externos (Estran	1	0	0	1					
Estado Português	0	0	2	2					
Concorrentes nacionais	0	0	2	2					
Grupo Capitalista	0	0	2	4					
Trabalhadores do Grupo	0	0	0	1					
Empresas construção	0	0	1	0					
Concorrência Europa	0	2	1	2					
Concorrência fora Europa	2	0	0	1					
Fornecedores de matérias	0	0	0	1					
Núcleo duro dirigente do	0	0	2	0					

Les influences directes entre les acteurs sont notées de 1 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur : Niveau 4 : Existence, Niveau 3 : Mission, Niveau 2 : Projets/Objectifs, Niveau 1 : Processus opératoires □

Matrice Acteurs Objectifs MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	+3	+2	+3	+1	+3	+2	+2	+1
Produtores de equipamento	+1	0	0	0	0	+1	+1	0
Clientes internos (Portug	+1	-1	+1	0	-1	+1	+1	+1
Clientes externos (Estran	+1	+1	-1	0	-1	+1	+1	+1
Estado Português	-1	+1	0	+1	+1	0	+2	+2
Concorrentes nacionais	-2	+1	-1	0	-1	-2	-1	-1
Grupo Capitalista	+2	+2	+1	0	+2	+1	+1	0
Trabalhadores do Grupo	+1	+1	+2	0	+2	+2	+2	+2
Empresas construção	+1	0	0	0	-1	+1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	+1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	+1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	+2	-1	+1	+1	0
Núcleo duro dirigente do	+2	+2	+2	0	+3	+1	+2	+2
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Afirm. núc		
Grupo APOLO	+3	+4	+3	+2	+2	+2		
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0	0		
Clientes internos (Portug	0	+1	+1	+1	+1	+1		
Clientes externos (Estran	0	+1	+1	+1	+1	+1		
Estado Português	0	+1	0	0	0	0		
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1	-1		
Grupo Capitalista	+3	+2	+2	+2	+2	+2		
Trabalhadores do Grupo	+2	+1	0	+1	+1	+1		
Empresas construção	0	0	+1	0	0	0		
Concorrência Europa	0	0	0	0	0	0		
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	0		
Fornecedores de matérias	+1	+1	0	0	0	0		
Núcleo duro dirigente do	+3	+3	+1	+2	+2	+2		

Signe + : Acteur favorable à la réalisation de l'objectif.

Signe - : Acteur défavorable à la réalisation de l'objectif.

Les valeurs varient de 1 à 4 en fonction de l'impact de la réalisation de l'objectif sur le devenir de l'acteur. □

Matrice standard d'influence directe et indirecte [MIDI]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO	18	0	11	7	6	13	14	18	7
Produtores de equipamento	10	4	9	9	5	9	8	10	4
Cientes internos (Portug	10	0	9	7	5	7	9	9	7
Cientes externos (Estran	11	1	10	8	4	8	11	11	6
Estado Português	16	0	11	7	6	13	13	15	8
Concorrentes nacionais	15	0	11	7	6	12	12	14	7
Grupo Capitalista	17	0	11	7	6	11	14	18	6
Trabalhadores do Grupo	12	0	8	6	3	10	10	12	6
Empresas construção	5	0	4	2	4	5	5	5	4
Concorrência Europa	18	4	13	11	6	15	13	16	7
Concorrência fora Europa	11	4	8	8	3	10	8	10	5
Fornecedores de matérias	9	0	9	7	5	7	9	9	5
Núcleo duro dirigente do	13	0	9	7	6	10	11	12	5
Di	147	9	114	85	59	118	123	147	73
	Conc. Euro	Conc. ext.	Form. MP	Núcleo dur	Mi				
Grupo APOLO	1	0	10	12	99				
Produtores de equipamento	4	4	7	10	89				
Cientes internos (Portug	0	0	7	7	68				
Cientes externos (Estran	1	1	7	9	80				
Estado Português	0	0	11	11	105				
Concorrentes nacionais	1	0	10	11	94				
Grupo Capitalista	1	0	10	13	100				
Trabalhadores do Grupo	1	0	6	9	71				
Empresas construção	0	0	4	5	39				
Concorrência Europa	5	4	10	12	129				
Concorrência fora Europa	5	4	5	8	85				
Fornecedores de matérias	0	0	7	8	68				
Núcleo duro dirigente do	1	0	8	9	82				
Di	15	9	95	115	1109				

MIDI tient compte des influences directes et indirectes d'ordre 2. Mi mesure l'influence directe et indirecte de l'acteur i. Di mesure la dépendance directe et indirecte de l'acteur i. □

Scalaire standard des rapports de force et des rétroactions

	Ri*
Grupo APOLO	0,73
Produtores de equipamento	1,74
Cientes internos (Portug	0,50
Cientes externos (Estran	0,79
Estado Português	1,43
Concorrentes nacionais	0,82
Grupo Capitalista	0,87
Trabalhadores do Grupo	0,43
Empresas construção	0,27
Concorrência Europa	2,50
Concorrência fora Europa	1,65
Fornecedores de matérias	0,57
Núcleo duro dirigente do	0,69

Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son influence et de sa dépendance directes et indirectes et de sa rétroaction.

Indicateur d'instabilité du jeu : H = 30.49 %

28.49 %

Cet indicateur mesure le degré d'instabilité du jeu en fonction des influences et dépendances réciproques entre acteurs. Il peut varier de 0 (jeu totalement instable) à 100 (jeu stable). □

Balance nette des influences pour chaque couple d'acteurs [BN]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		-10	1	-4	-10	-2	-3	6	2
Produtores de equipamento	10		9	8	5	9	8	10	4
Clientes internos (Portug	-1	-9		-3	-6	-4	-2	1	3
Clientes externos (Estran	4	-8	3		-3	1	4	5	4
Estado Português	10	-5	6	3		7	7	12	4
Concorrentes nacionais	2	-9	4	-1	-7		1	4	2
Grupo Capitalista	3	-8	2	-4	-7	-1		8	1
Trabalhadores do Grupo	-6	-10	-1	-5	-12	-4	-8		1
Empresas construção	-2	-4	-3	-4	-4	-2	-1	-1	
Concorrência Europa	17	0	13	10	6	14	12	15	7
Concorrência fora Europa	11	0	8	7	3	10	8	10	5
Fornecedores de matérias	-1	-7	2	0	-6	-3	-1	3	1
Núcleo duro dirigente do	1	-10	2	-2	-5	-1	-2	3	0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur	Δ i				
Grupo APOLO	-17	-11	1	-1	-48				
Produtores de equipamento	0	0	7	10	80				
Clientes internos (Portug	-13	-8	-2	-2	-46				
Clientes externos (Estran	-10	-7	0	2	-5				
Estado Português	-6	-3	6	5	46				
Concorrentes nacionais	-14	-10	3	1	-24				
Grupo Capitalista	-12	-8	1	2	-23				
Trabalhadores do Grupo	-15	-10	-3	-3	-76				
Empresas construção	-7	-5	-1	0	-34				
Concorrência Europa		-1	10	11	114				
Concorrência fora Europa	1		5	8	76				
Fornecedores de matérias	-10	-5		0	-27				
Núcleo duro dirigente do	-11	-8	0		-33				

Matrice des positions simples 1MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	1	1	1	1	1	1	1	1
Produtores de equipamento	1	0	0	0	0	1	1	0
Clientes internos (Portug	1	-1	1	0	-1	1	1	1
Clientes externos (Estran	1	1	-1	0	-1	1	1	1
Estado Português	-1	1	0	1	1	0	1	1
Concorrentes nacionais	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1
Grupo Capitalista	1	1	1	0	1	1	1	0
Trabalhadores do Grupo	1	1	1	0	1	1	1	1
Empresas construção	1	0	0	0	-1	1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	1	-1	1	1	0
Núcleo duro dirigente do	1	1	1	0	1	1	1	1
Σ +	8	7	5	3	5	11	9	6
Σ -	-3	-1	-2	0	-5	-1	-2	-1
Σ Implication	11	8	7	3	10	12	11	7
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Afirm. núc	Conc.	
Grupo APOLO	1	1	1	1	1	1	14	
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0	0	3	
Clientes internos (Portug	0	1	1	1	1	1	12	
Clientes externos (Estran	0	1	1	1	1	1	12	
Estado Português	0	1	0	0	0	0	7	
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1	-1	13	
Grupo Capitalista	1	1	1	1	1	1	12	
Trabalhadores do Grupo	1	1	0	1	1	1	12	
Empresas construção	0	0	1	0	0	0	4	
Concorrência Europa	0	0	0	0	0	0	3	
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	0	1	
Fornecedores de matérias	1	1	0	0	0	0	6	
Núcleo duro dirigente do	1	1	1	1	1	1	13	
Σ +	5	8	6	6	6	6		
Σ -	-1	-1	-1	-1	-1	-1		
Σ Implication	6	9	7	7	7	7		

Matrice des positions valuées 2MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	3	2	3	1	3	2	2	1
Produtores de equipamento	1	0	0	0	0	1	1	0
Clientes internos (Portug	1	-1	1	0	-1	1	1	1
Clientes externos (Estran	1	1	-1	0	-1	1	1	1
Estado Português	-1	1	0	1	1	0	2	2
Concorrentes nacionais	-2	1	-1	0	-1	-2	-1	-1
Grupo Capitalista	2	2	1	0	2	1	1	0
Trabalhadores do Grupo	1	1	2	0	2	2	2	2
Empresas construção	1	0	0	0	-1	1	0	0
Concorrência Europa	-1	0	0	0	0	1	-1	0
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	1	0	0
Fornecedores de matérias	0	0	0	2	-1	1	1	0
Núcleo duro dirigente do	2	2	2	0	3	1	2	2
Σ +	12	10	9	4	11	13	13	9
Σ -	-4	-1	-2	0	-5	-2	-2	-1
Σ Implication	16	11	11	4	16	15	15	10
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Afirm. núc	Imp A	
Grupo APOLO	3	4	3	2	2	2	33	
Produtores de equipamento	0	0	0	0	0	0	3	
Clientes internos (Portug	0	1	1	1	1	1	12	
Clientes externos (Estran	0	1	1	1	1	1	12	
Estado Português	0	1	0	0	0	0	9	
Concorrentes nacionais	-1	-1	-1	-1	-1	-1	15	
Grupo Capitalista	3	2	2	2	2	2	22	
Trabalhadores do Grupo	2	1	0	1	1	1	18	
Empresas construção	0	0	1	0	0	0	4	
Concorrência Europa	0	0	0	0	0	0	3	
Concorrência fora Europa	0	0	0	0	0	0	1	
Fornecedores de matérias	1	1	0	0	0	0	7	
Núcleo duro dirigente do	3	3	1	2	2	2	27	
Σ +	12	14	9	9	9	9		
Σ -	-1	-1	-1	-1	-1	-1		
Σ Implication	13	15	10	10	10	10		

Matrice des positions valuées pondérées 3MAO

	Autom. pro	Exp. 50%	Sub. segm.	Util. MP n	Melh. marg	Subst. pro	Aum. compe	Melh. salá
Grupo APOLO	2,2	1,5	2,2	0,7	2,2	1,5	1,5	0,7
Produtores de equipamento	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0,0
Clientes internos (Portug	0,5	-0,5	0,5	0,0	-0,5	0,5	0,5	0,5
Clientes externos (Estran	0,8	0,8	-0,8	0,0	-0,8	0,8	0,8	0,8
Estado Português	-1,4	1,4	0,0	1,4	1,4	0,0	2,9	2,9
Concorrentes nacionais	-1,6	0,8	-0,8	0,0	-0,8	-1,6	-0,8	-0,8
Grupo Capitalista	1,7	1,7	0,9	0,0	1,7	0,9	0,9	0,9
Trabalhadores do Grupo	0,4	0,4	0,9	0,0	0,9	0,9	0,9	0,9
Empresas construção	0,3	0,0	0,0	0,0	-0,3	0,3	0,0	0,0
Concorrência Europa	-2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-2,5	0,0
Concorrência fora Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0
Fornecedores de matérias	0,0	0,0	0,0	1,1	-0,6	0,6	0,6	0,0
Núcleo duro dirigente do	1,4	1,4	1,4	0,0	2,1	0,7	1,4	1,4
Σ +	9,0	8,0	5,8	3,3	8,3	11,9	11,0	7,1
Σ -	-5,6	-0,5	-1,6	0,0	-3,0	-1,6	-3,3	-0,8
Σ Mob. Acteurs	14,6	8,5	7,4	3,3	11,2	13,6	14,4	7,9
	Cump. budg	Aum. sust.	Soluc. int	Dimens. pe	Capac. pro	Afirm. núc	Imp A	
Grupo APOLO	2,2	2,9	2,2	1,5	1,5	1,5	24,3	
Produtores de equipamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,2	
Clientes internos (Portug	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	
Clientes externos (Estran	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	9,4	
Estado Português	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	12,9	
Concorrentes nacionais	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	12,3	
Grupo Capitalista	2,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	19,1	
Trabalhadores do Grupo	0,9	0,4	0,0	0,4	0,4	0,4	7,8	
Empresas construção	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	1,1	
Concorrência Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	
Concorrência fora Europa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	
Fornecedores de matérias	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	
Núcleo duro dirigente do	2,1	2,1	0,7	1,4	1,4	1,4	18,5	
Σ +	8,3	10,5	6,2	6,3	6,3	6,3		
Σ -	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8		
Σ Mob. Acteurs	9,1	11,3	7,0	7,1	7,1	7,1		

Matrice des convergences d'objectifs entre acteurs [1CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		3	10	10	6	1	12	12	3
Produtores de equipamento	3		3	3	1		3	3	2
Clientes internos (Portug	10	3		10	3	1	9	9	4
Clientes externos (Estran	10	3	10		4	3	9	9	4
Estado Português	6	1	3	4		2	4	5	
Concorrentes nacionais	1		1	3	2		1	1	1
Grupo Capitalista	12	3	9	9	4	1		11	3
Trabalhadores do Grupo	12	3	9	9	5	1	11		2
Empresas construção	3	2	4	4		1	3	2	
Concorrência Europa	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Concorrência fora Europa	1	1	1	1			1	1	1
Fornecedores de matérias	5	2	4	4	3	1	4	4	2
Núcleo duro dirigente do	13	3	10	10	5	1	12	12	3
C(i)	77	25	65	68	34	14	70	70	26
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	1	1	5	13					
Produtores de equipamento	1	1	2	3					
Clientes internos (Portug	1	1	4	10					
Clientes externos (Estran	1	1	4	10					
Estado Português	1		3	5					
Concorrentes nacionais	2		1	1					
Grupo Capitalista	1	1	4	12					
Trabalhadores do Grupo	1	1	4	12					
Empresas construção	1	1	2	3					
Concorrência Europa		1	1	1					
Concorrência fora Europa	1		1	1					
Fornecedores de matérias	1	1		4					
Núcleo duro dirigente do	1	1	4						
C(i)	13	10	35	75					

Matrice des divergences d'objectifs entre acteurs [1DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			2	2	1	12			1
Produtores de equipamento					1	3			
Clientes internos (Portug	2			2	3	11	2	2	
Clientes externos (Estran	2		2		2	9	2	2	
Estado Português	1	1	3	2		4	1	1	2
Concorrentes nacionais	12	3	11	9	4		11	11	3
Grupo Capitalista			2	2	1	11			1
Trabalhadores do Grupo			2	2	1	11			1
Empresas construção	1				2	3	1	1	
Concorrência Europa	2	2	2	2	1	1	2	2	1
Concorrência fora Europa						1			
Fornecedores de matérias	1				1	4	1	1	
Núcleo duro dirigente do			2	2	1	12			1
D(i)	21	6	26	23	18	82	20	20	10
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	2		1						
Produtores de equipamento	2								
Clientes internos (Portug	2			2					
Clientes externos (Estran	2			2					
Estado Português	1		1	1					
Concorrentes nacionais	1	1	4	12					
Grupo Capitalista	2		1						
Trabalhadores do Grupo	2		1						
Empresas construção	1			1					
Concorrência Europa			1	2					
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1			1					
Núcleo duro dirigente do	2		1						
D(i)	18	1	10	21					

Matrice valuée des convergences [2CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		5,0	17,0	16,5	10,5	1,5	26,5	23,5	5,5
Produtores de equipamento	5,0		3,0	3,0	1,5		3,5	4,0	2,0
Clientes internos (Portug	17,0	3,0		10,0	4,0	1,0	12,0	11,0	4,0
Clientes externos (Estran	16,5	3,0	10,0		5,0	3,0	12,5	10,5	4,0
Estado Português	10,5	1,5	4,0	5,0		2,5	6,0	7,5	
Concorrentes nacionais	1,5		1,0	3,0	2,5		1,5	1,0	1,0
Grupo Capitalista	26,5	3,5	12,0	12,5	6,0	1,5		18,0	4,0
Trabalhadores do Grupo	23,5	4,0	11,0	10,5	7,5	1,0	18,0		2,5
Empresas construção	5,5	2,0	4,0	4,0		1,0	4,0	2,5	
Concorrência Europa	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	2,5	1,0	1,5	1,0
Concorrência fora Europa	1,5	1,0	1,0	1,0			1,0	1,5	1,0
Fornecedores de matérias	9,0	2,0	4,0	4,0	4,0	1,0	5,5	5,5	2,0
Núcleo duro dirigente do C(i)	29,5	4,0	14,5	14,5	9,5	1,5	23,5	22,0	3,5
	147,5	30,0	82,5	85,0	51,5	16,5	115,0	108,5	30,5
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	1,5	1,5	9,0	29,5					
Produtores de equipamento	1,0	1,0	2,0	4,0					
Clientes internos (Portug	1,0	1,0	4,0	14,5					
Clientes externos (Estran	1,0	1,0	4,0	14,5					
Estado Português	1,0		4,0	9,5					
Concorrentes nacionais	2,5		1,0	1,5					
Grupo Capitalista	1,0	1,0	5,5	23,5					
Trabalhadores do Grupo	1,5	1,5	5,5	22,0					
Empresas construção	1,0	1,0	2,0	3,5					
Concorrência Europa		1,0	1,0	1,0					
Concorrência fora Europa	1,0		1,0	1,0					
Fornecedores de matérias	1,0	1,0		6,5					
Núcleo duro dirigente do C(i)	1,0	1,0	6,5						
	14,5	11,0	45,5	131,0					

Degré de convergence : 69 % □

Matrice valuée des divergences [2DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Cl. intern	Cl. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			3,5	4,0	2,0	22,0			2,0
Produtores de equipamento					1,0	4,0			
Clientes internos (Portug	3,5			2,0	3,0	12,0	3,0	2,5	
Clientes externos (Estran	4,0		2,0		2,0	10,0	2,5	3,0	
Estado Português	2,0	1,0	3,0	2,0		5,0	1,5	1,0	2,0
Concorrentes nacionais	22,0	4,0	12,0	10,0	5,0		16,5	15,0	4,0
Grupo Capitalista			3,0	2,5	1,5	16,5			1,5
Trabalhadores do Grupo			2,5	3,0	1,0	15,0			1,5
Empresas construção	2,0				2,0	4,0	1,5	1,5	
Concorrência Europa	3,5	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,5	2,5	1,0
Concorrência fora Europa						1,5			
Fornecedores de matérias	2,0				1,0	4,5	1,5	1,5	
Núcleo duro dirigente do D(i)	39,0	7,0	31,5	29,0	21,5	115,5	29,0	27,0	14,0
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	3,5		2,0						
Produtores de equipamento	2,0								
Clientes internos (Portug	2,0			3,5					
Clientes externos (Estran	2,0			3,5					
Estado Português	1,5		1,0	1,5					
Concorrentes nacionais	1,5	1,5	4,5	19,5					
Grupo Capitalista	2,5		1,5						
Trabalhadores do Grupo	2,5		1,5						
Empresas construção	1,0			2,0					
Concorrência Europa			1,0	3,0					
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1,0			2,0					
Núcleo duro dirigente do D(i)	3,0		2,0						
	22,5	1,5	13,5	35,0					

Degré de divergence : 31 % □

Matrice valuée pondérée des convergences [3CAA]

	APOLO	Prod. Equi	Ci. intern	Ci. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO		5,2	11,3	12,4	10,5	1,1	21,0	14,6	3,4
Produtores de equipamento	5,2		3,4	3,8	2,3		4,3	3,7	2,0
Clientes internos (Portug	11,3	3,4		6,4	4,3	0,7	8,8	5,1	1,5
Clientes externos (Estran	12,4	3,6	6,4		5,9	2,4	10,5	6,1	2,1
Estado Português	10,5	2,3	4,3	5,9		2,7	6,6	6,7	
Concorrentes nacionais	1,1		0,7	2,4	2,7		1,3	0,6	0,5
Grupo Capitalista	21,0	4,3	8,8	10,5	6,6	1,3		12,2	2,6
Trabalhadores do Grupo	14,6	3,7	5,1	6,1	6,7	0,6	12,2		0,9
Empresas construção	3,4	2,0	1,5	2,1		0,5	2,6	0,9	
Concorrência Europa	2,0	2,1	1,5	1,6	2,0	3,7	1,7	1,7	1,4
Concorrência fora Europa	1,6	1,7	1,1	1,2			1,3	1,3	1,0
Fornecedores de matérias	6,1	2,3	2,1	2,7	4,0	0,7	4,2	2,7	0,8
Núcleo duro dirigente do	21,0	4,3	9,0	10,4	9,1	1,1	18,1	12,8	1,8
C(i)	110,1	35,1	55,1	65,7	54,1	14,9	92,5	68,3	18,1
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	2,0	1,6	6,1	21,0					
Produtores de equipamento	2,1	1,7	2,3	4,3					
Clientes internos (Portug	1,5	1,1	2,1	9,0					
Clientes externos (Estran	1,6	1,2	2,7	10,4					
Estado Português	2,0		4,0	9,1					
Concorrentes nacionais	3,7		0,7	1,1					
Grupo Capitalista	1,7	1,3	4,2	18,1					
Trabalhadores do Grupo	1,7	1,3	2,7	12,8					
Empresas construção	1,4	1,0	0,8	1,8					
Concorrência Europa		2,1	1,5	1,6					
Concorrência fora Europa	2,1		1,1	1,2					
Fornecedores de matérias	1,5	1,1		4,2					
Núcleo duro dirigente do	1,6	1,2	4,2						
C(i)	22,9	13,4	32,6	94,7					

Degré de convergence : 67 %□

Matrice valuée pondérée des divergences [3DAA]

	APOLO	Prod. Equi	Ci. intern	Ci. extern	Estado	Conc. nac.	Capitalist	Trabalh.	Emp. Const
Grupo APOLO			2,3	3,0	1,8	16,8			1,2
Produtores de equipamento					1,6	4,7			
Clientes internos (Portug	2,3			1,3	2,9	8,1	2,2	1,1	
Clientes externos (Estran	3,0		1,3		2,2	8,1	2,1	1,7	
Estado Português	1,8	1,6	2,9	2,2		5,9	1,6	0,9	1,7
Concorrentes nacionais	16,8	4,7	8,1	8,1	5,9		14,0	9,0	2,5
Grupo Capitalista			2,2	2,1	1,6	14,0			1,0
Trabalhadores do Grupo			1,1	1,7	0,9	9,0			0,6
Empresas construção	1,2				1,7	2,5	1,0	0,6	
Concorrência Europa	4,3	4,2	3,0	3,3	2,7	2,1	3,8	3,2	1,4
Concorrência fora Europa						1,6			
Fornecedores de matérias	1,4				1,0	3,2	1,2	0,7	
Núcleo duro dirigente do			2,2	2,5	1,4	14,3			1,2
D(i)	30,9	10,5	23,2	24,1	23,7	90,2	25,9	17,2	9,5
	Conc. Euro	Conc. ext.	Forn. MP	Núcleo dur					
Grupo APOLO	4,3		1,4						
Produtores de equipamento	4,2								
Clientes internos (Portug	3,0			2,2					
Clientes externos (Estran	3,3			2,5					
Estado Português	2,7		1,0	1,4					
Concorrentes nacionais	2,1	1,6	3,2	14,3					
Grupo Capitalista	3,8		1,2						
Trabalhadores do Grupo	3,2		0,7						
Empresas construção	1,4			1,2					
Concorrência Europa			1,5	3,9					
Concorrência fora Europa									
Fornecedores de matérias	1,5			1,3					
Núcleo duro dirigente do	3,9		1,3						
D(i)	33,4	1,6	10,3	26,8					

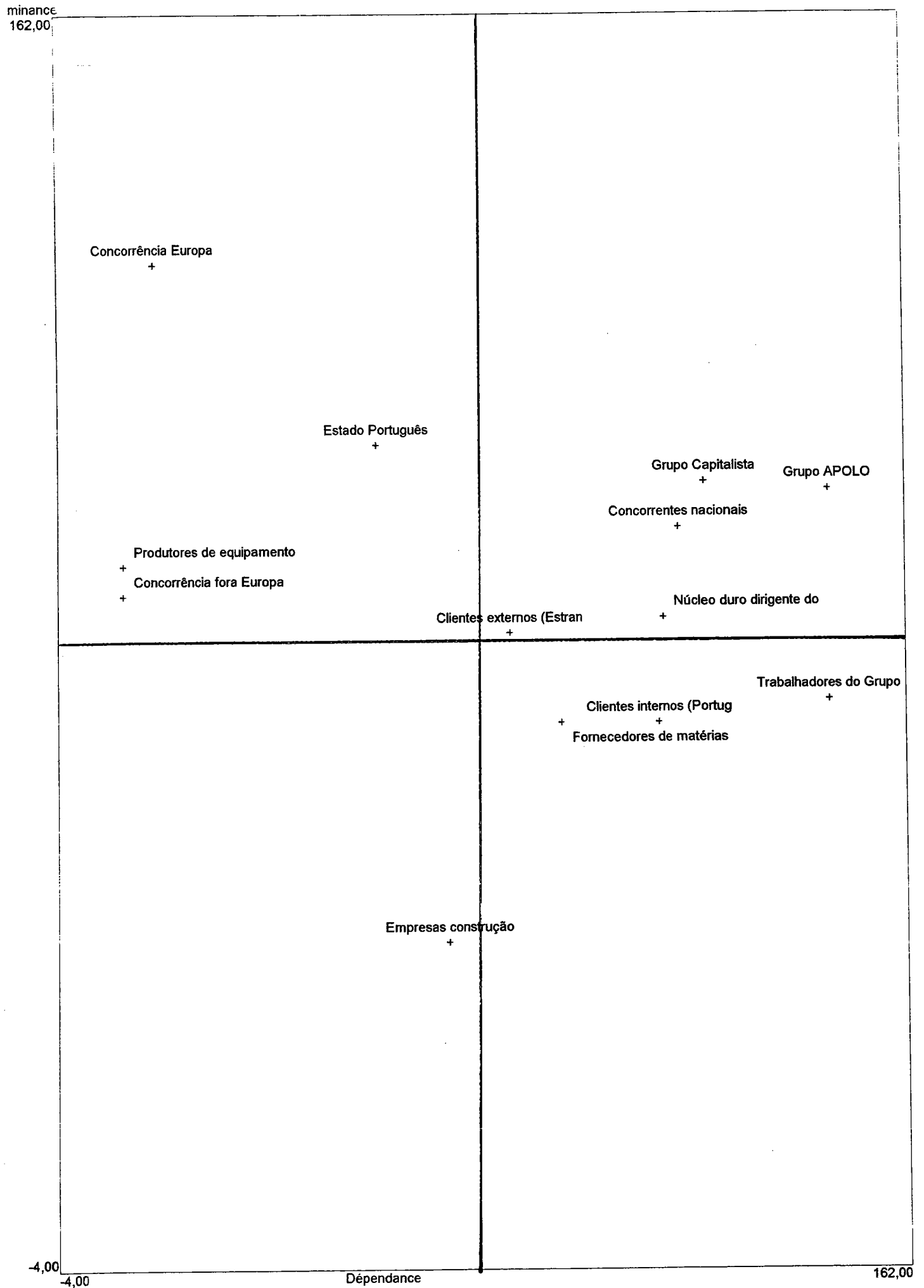
Degré de divergence : 33 %□

Equilibre des positions des acteurs [EQ]

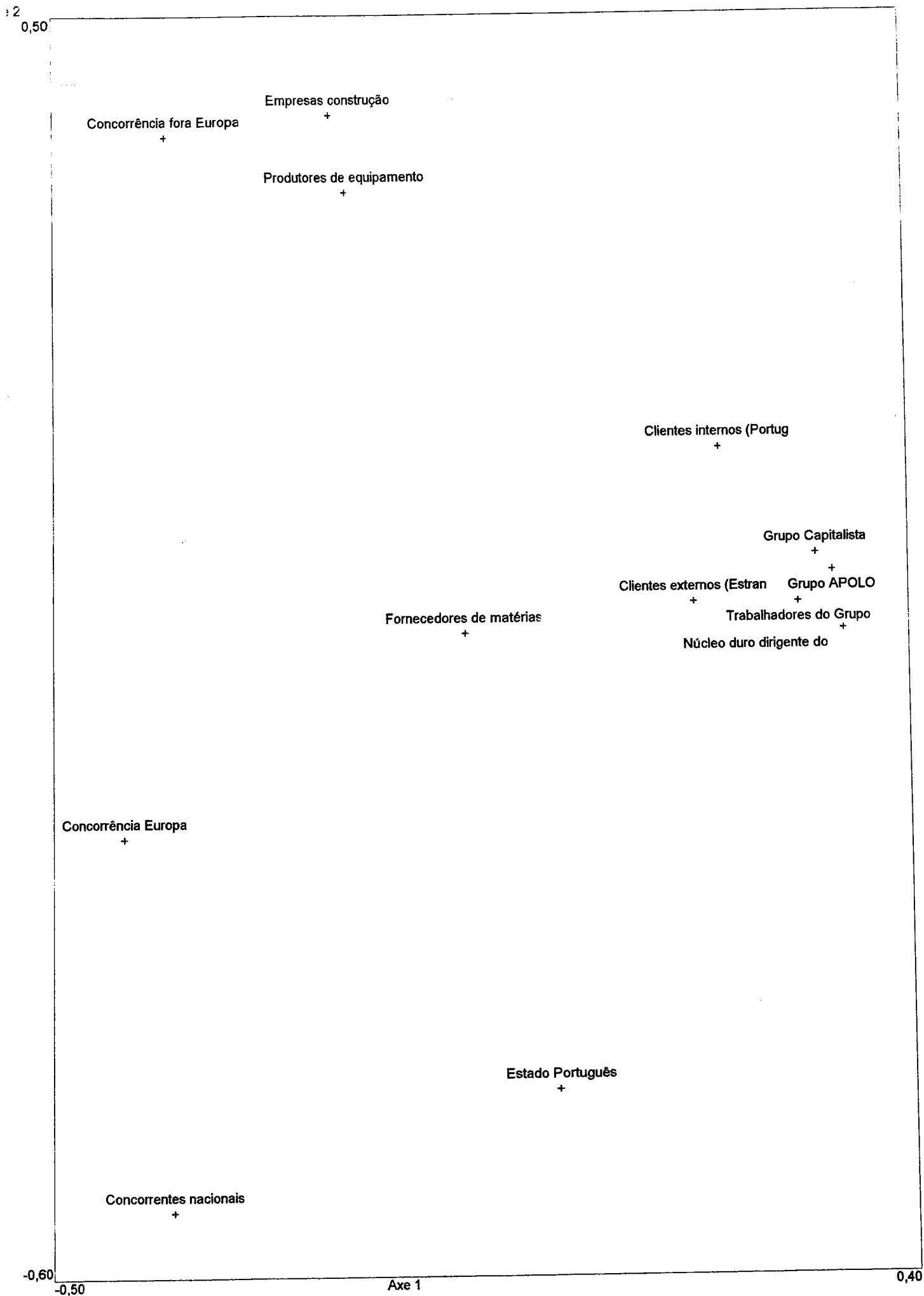
	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Grupo APOLO	0,18	0,18	0,18
Produtores de equipamento	0,13	0,11	0,16
Clientes internos (Portug	0,33	0,34	0,36
Clientes externos (Estran	0,35	0,37	0,37
Estado Português	0,54	0,45	0,46
Concorrentes nacionais	0,27	0,23	0,25
Grupo Capitalista	0,20	0,17	0,19
Trabalhadores do Grupo	0,20	0,18	0,17
Empresas construção	0,33	0,40	0,43
Concorrência Europa	0,71	0,68	0,68
Concorrência fora Europa	0,00	0,00	0,00
Fornecedores de matérias	0,31	0,34	0,36
Núcleo duro dirigente do	0,19	0,18	0,19

Ces indicateurs traduisent l'ambivalence des positions de l'acteur vis-à-vis de celles des autres acteurs. EQ[1] tient compte des positions seules, EQ[2] tient compte des positions valuées, EQ[3] des positions valuées pondérées par les rapports de force. L'indicateur varie de 1 (position très ambivalente) à 0 (position non ambivalente). □

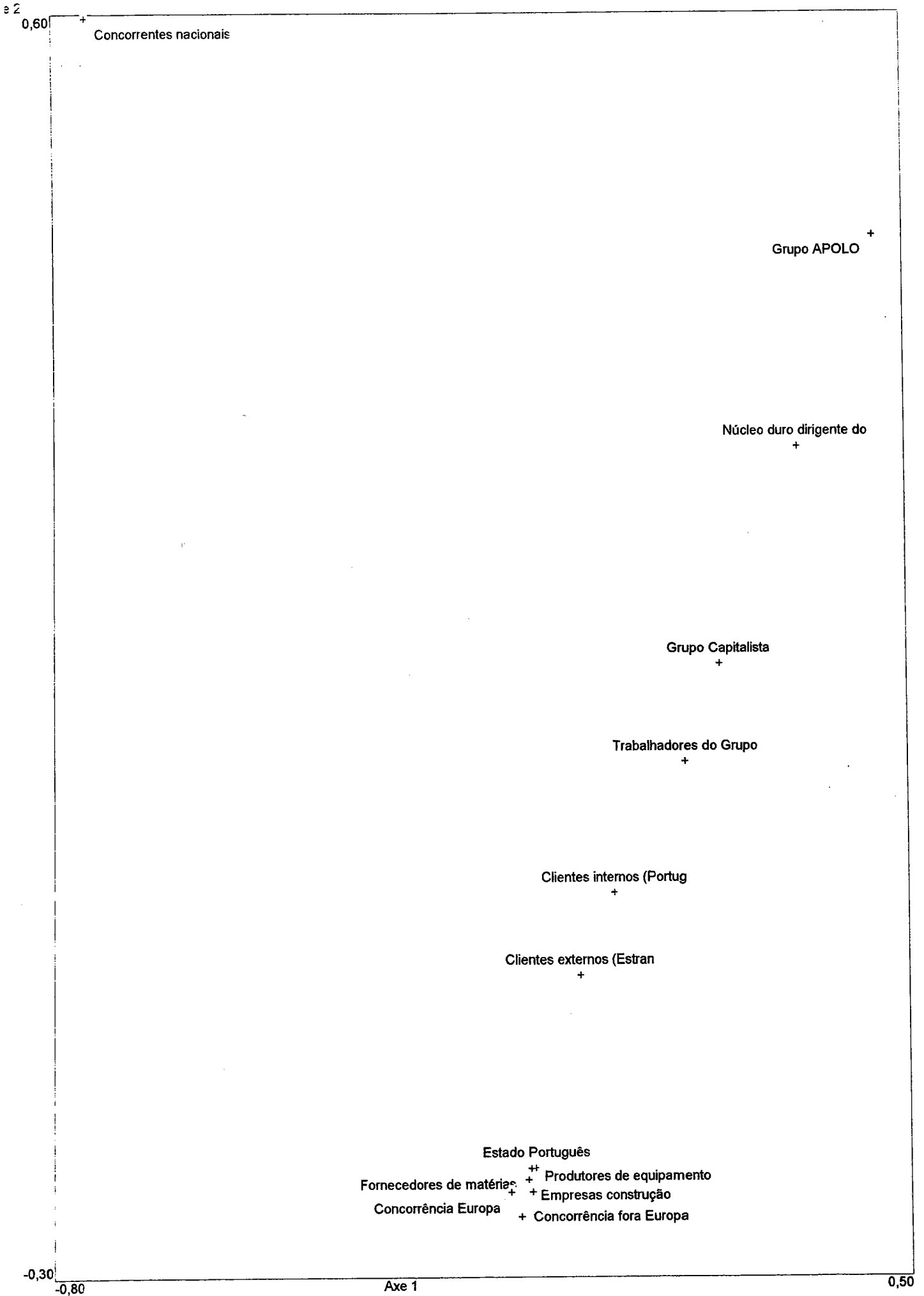
Plan Influence / Dépendance



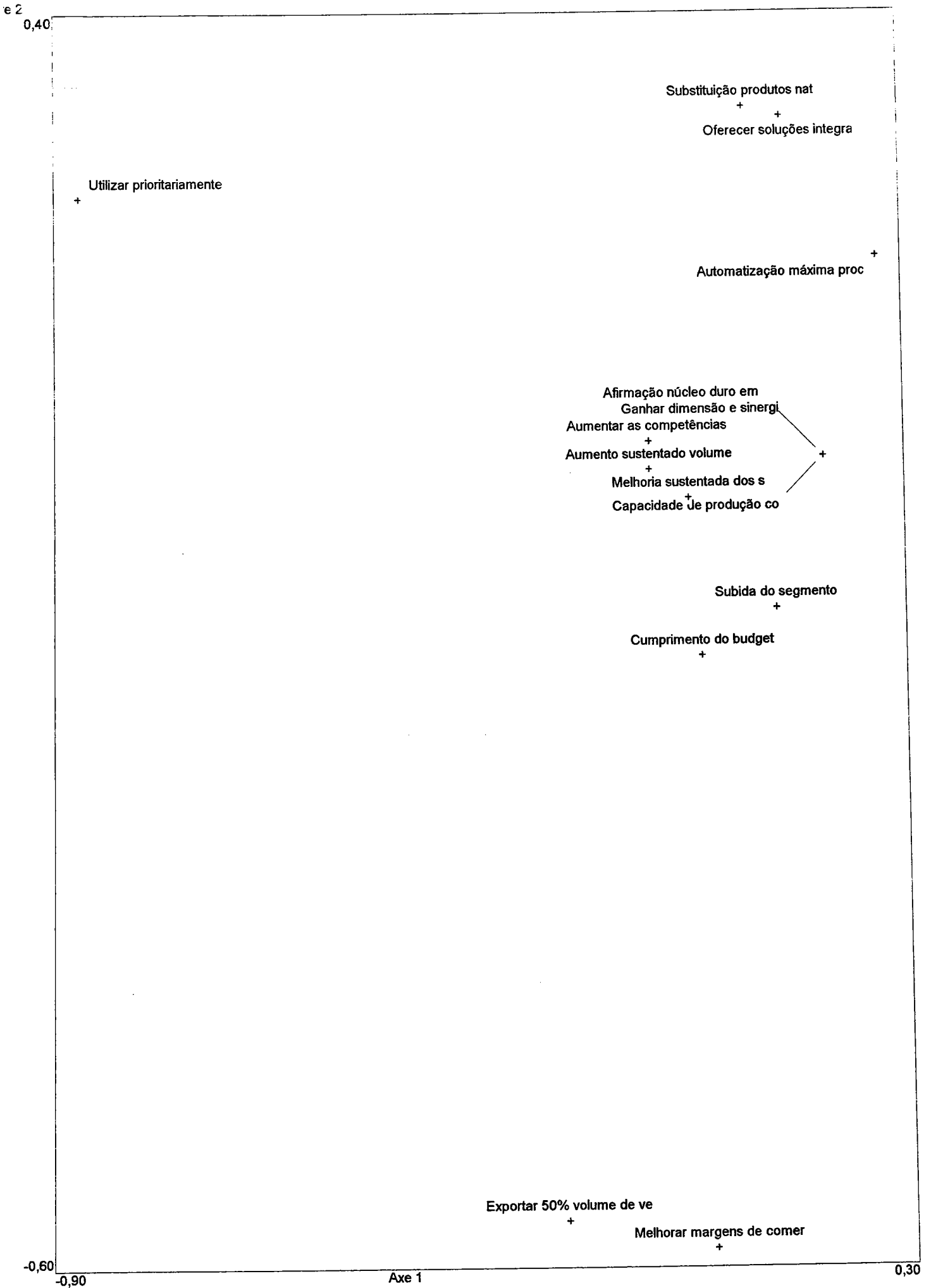
Plan de convergence des Acteurs



Plan de divergence des Acteurs



Plan de convergence des Objectifs



***Subsector da
Cerâmica Estrutural***

Análise Estrutural

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

CeramEstrut.dat : Variables

Nº	L. court	Libellé long
1	Const. Hab	Evolução da construção da habitação
2	Espanha	Mercado Espanhol
3	Merc. Ext.	Procura mercado externo
4	Merc. Int.	Procura mercado interno
5	Téc. apli	Técnicas de aplicação dos produtos
6	Red. Enc.	Redução encargos sociais
7	Mão-de-obr	Capacidade mão-de-obra nacional
8	Educ. & Fo	Educação e formação
9	Econ. mund	Evolução sócio-económica mundial
10	Demografia	Factores demográficos
11	Local. paí	Localização do país
12	Ambiente	Política ambiental
13	Obras Públ	Política de Obras Públicas
14	Euro	Sistema económico e monetário europeu (EURO)
15	Prod. Naci	Sistema produtivo nacional
16	Equip. Pro	Evolução dos equipamentos de produção
17	Energia	Fornecimento de energia
18	Gr. Cons.	Sectores grandes consumidores
19	Funç. Capi	Evolução função capital
20	Result.	Evolução dos Resultados
21	Gestão Pro	Nível de gestão da produção e controle orçamental
22	Preços	Preços praticados
23	Tradição	Fomento da tradição
24	Força Vend	Função Força de Vendas
25	Clientes	Nível de relação com os clientes
26	Marca	Visibilidade da marca (produto)
27	Nov. cerâm	Abertura às novas cerâmicas
28	Cogeração	Cogeração de energia
29	Concentraç	Concentração das empresas do sector
30	Cooperaç.	Cooperação entre empresas do sector
31	Deslocal.	Deslocalização do know how para países mão-de-obra
32	Log. ext.	Logística externa
33	Log. int.	Logística interna
34	Organ.	Nível de organização das empresas do sector
35	Intel. eco	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)
36	Visão Estr	Visão estratégica do sector
37	Qualid.	Certificação qualidade
38	Cont. Lab.	Controlo laboratorial
39	Mat. Prim.	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básicas)
40	Design	Evolução do design
41	Layout fáb	Layout das fábricas
42	Inovação	Nível de inovação
43	Forneced.	Nível de relação com os fornecedores
44	Telha	Telha
45	Tijolo/Abo	Tijolo e abobadilha
46	Form. RH	Nível de formação dos Recursos Humanos
47	Qual. trab	Qualidade do trabalho
48	Ord. Terri	Política de Ordenamento do território

CeramEstrut.dat : Présentation

Taille de la matrice	48
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1285
Nombre de 1	566
Nombre de 2	357
Nombre de 3	96
Nombre de 4	0
Total	1019
Taux de remplissage	44.23 %

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Evolução da construção da habitação	52	24
2	Mercado Espanhol	29	17
3	Procura mercado externo	9	16
4	Procura mercado interno	49	37
5	Técnicas de aplicação dos produtos	14	20
6	Redução encargos sociais	7	2
7	Capacidade mão-de-obra nacional	12	11
8	Educação e formação	33	9
9	Evolução sócio-económica mundial	28	4
10	Factores demográficos	17	6
11	Localização do país	34	0
12	Política ambiental	47	14
13	Política de Obras Públicas	40	14
14	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	26	4
15	Sistema produtivo nacional	26	49
16	Evolução dos equipamentos de produção	47	42
17	Fornecimento de energia	22	19
18	Sectores grandes consumidores	27	29
19	Evolução função capital	27	32
20	Evolução dos Resultados	39	65
21	Nível de gestão da produção e controle orçamental	40	47
22	Preços praticados	41	51
23	Fomento da tradição	15	12
24	Função Força de Vendas	26	26
25	Nível de relação com os clientes	33	38
26	Visibilidade da marca (produto)	28	39
27	Abertura às novas cerâmicas	23	11
28	Cogeração de energia	22	25
29	Concentração das empresas do sector	54	24
30	Cooperação entre empresas do sector	47	38
31	Deslocalização do know how para países mão-de-obra	18	26
32	Logística externa	23	43
33	Logística interna	16	44
34	Nível de organização das empresas do sector	54	57
35	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	35	36
36	Visão estratégica do sector	51	72
37	Certificação qualidade	38	47
38	Controlo laboratorial	21	39
39	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básicas)	45	35
40	Evolução do design	38	53
41	Layout das fábricas	26	43
42	Nível de inovação	47	60
43	Nível de relação com os fornecedores	29	33
44	Telha	43	79
45	Tijolo e abobadilha	28	58
46	Nível de formação dos Recursos Humanos	51	51
47	Qualidade do trabalho	54	45
48	Política de Ordenamento do território	37	22

CeramEstrut.dat : Stabilité

Itération
1
2
3
4

Influence	Dépendance
96	96
100	98
100	100
100	100

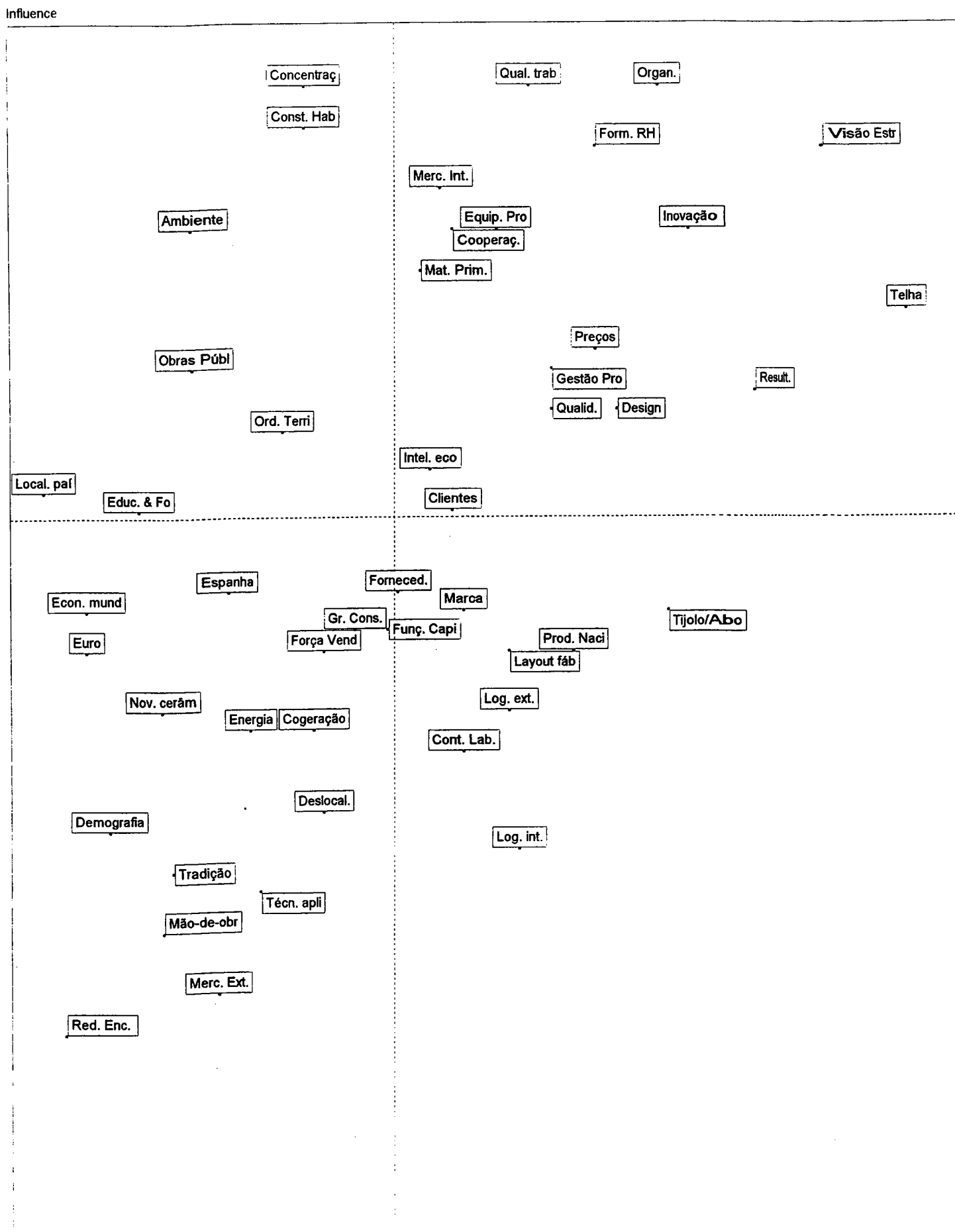
Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	29	344	44	503	34	333	44	514
2	34	344	36	459	47	331	36	445
3	47	344	20	414	36	331	42	428
4	1	331	42	382	46	330	20	402
5	36	325	45	369	29	319	34	389
6	46	325	34	363	1	312	45	381
7	4	312	40	338	4	305	40	378
8	12	299	22	325	12	297	21	353
9	16	299	46	325	42	293	41	335
10	30	299	15	312	16	290	37	328
11	42	299	21	299	30	286	46	319
12	39	286	37	299	39	275	22	318
13	44	274	47	286	13	263	38	317
14	22	261	33	280	22	258	33	309
15	13	255	32	274	21	257	47	299
16	21	255	41	274	44	257	26	298
17	20	248	16	267	48	252	30	288
18	37	242	26	248	20	251	25	275
19	40	242	38	248	37	248	16	268
20	48	235	25	242	40	236	35	263
21	35	223	30	242	35	232	32	253
22	11	216	4	235	8	231	43	240
23	8	210	35	229	25	207	39	225
24	25	210	39	223	11	203	15	223
25	2	184	43	210	43	199	19	201
26	43	184	19	204	2	190	18	197
27	9	178	18	184	19	184	31	187
28	26	178	24	165	45	179	29	186
29	45	178	31	165	15	178	28	172
30	18	172	28	159	26	174	24	171
31	19	172	1	153	41	170	4	166
32	14	165	29	153	18	168	5	148
33	15	165	48	140	14	167	17	99
34	24	165	5	127	27	166	27	85
35	41	165	17	121	9	165	2	80
36	27	146	2	108	24	158	23	79
37	32	146	3	102	32	150	7	66
38	17	140	12	89	38	148	1	61
39	28	140	13	89	17	140	3	56
40	38	133	23	76	28	140	12	46
41	31	114	7	70	10	117	8	44
42	10	108	27	70	33	107	48	43
43	33	102	8	57	31	105	13	10
44	23	95	10	38	23	101	10	9
45	5	89	9	25	5	90	6	8
46	7	76	14	25	7	82	9	8
47	3	57	6	12	3	53	14	3
48	6	44	11	0	6	48	11	0

CeramEstrut.dat : Influence

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Concentração das empresas do sector	29	34
2	Nível de organização das empresas do sector	34	47
3	Qualidade do trabalho	47	36
4	Evolução da construção da habitação	1	46
5	Visão estratégica do sector	36	29
6	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	1
7	Procura mercado interno	4	4
8	Política ambiental	12	12
9	Evolução dos equipamentos de produção	16	42
10	Cooperação entre empresas do sector	30	16
11	Nível de inovação	42	30
12	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica)	39	39
13	Telha	44	13
14	Preços praticados	22	22
15	Política de Obras Públicas	13	21
16	Nível de gestão da produção e controle orçamen	21	44
17	Evolução dos Resultados	20	48
18	Certificação qualidade	37	20
19	Evolução do design	40	37
20	Política de Ordenamento do território	48	40
21	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	35	35
22	Localização do país	11	8
23	Educação e formação	8	25
24	Nível de relação com os clientes	25	11
25	Mercado Espanhol	2	43
26	Nível de relação com os fornecedores	43	2
27	Evolução sócio-económica mundial	9	19
28	Visibilidade da marca (produto)	26	45
29	Tijolo e abobadilha	45	15
30	Sectores grandes consumidores	18	26
31	Evolução função capital	19	41
32	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	14	18
33	Sistema produtivo nacional	15	14
34	Função Força de Vendas	24	27
35	Layout das fábricas	41	9
36	Abertura às novas cerâmicas	27	24
37	Logística externa	32	32
38	Fornecimento de energia	17	38
39	Cogeração de energia	28	17
40	Controlo laboratorial	38	28
41	Deslocalização do know how para países mão-de	31	10
42	Factores demográficos	10	33
43	Logística interna	33	31
44	Fomento da tradição	23	23
45	Técnicas de aplicação dos produtos	5	5
46	Capacidade mão-de-obra nacional	7	7
47	Procura mercado externo	3	3
48	Redução encargos sociais	6	6

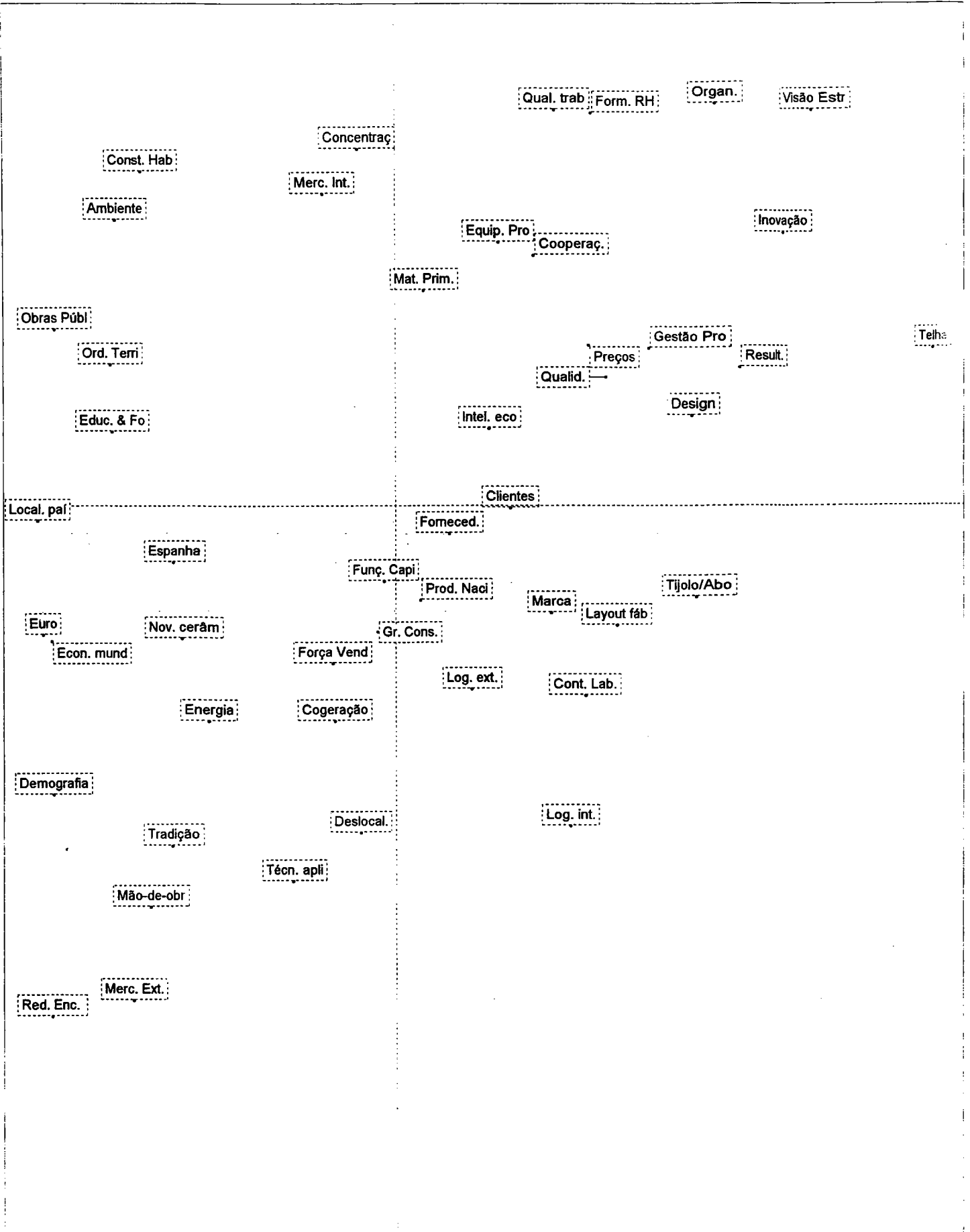
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Telha	44	44
2	Visão estratégica do sector	36	36
3	Evolução dos Resultados	20	42
4	Nível de inovação	42	20
5	Tijolo e abobadilha	45	34
6	Nível de organização das empresas do sector	34	45
7	Evolução do design	40	40
8	Preços praticados	22	21
9	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	41
10	Sistema produtivo nacional	15	37
11	Nível de gestão da produção e controle orçamen	21	46
12	Certificação qualidade	37	22
13	Qualidade do trabalho	47	38
14	Logística interna	33	33
15	Logística externa	32	47
16	Layout das fábricas	41	26
17	Evolução dos equipamentos de produção	16	30
18	Visibilidade da marca (produto)	26	25
19	Controlo laboratorial	38	16
20	Nível de relação com os clientes	25	35
21	Cooperação entre empresas do sector	30	32
22	Procura mercado interno	4	43
23	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência	35	39
24	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica	39	15
25	Nível de relação com os fornecedores	43	19
26	Evolução função capital	19	18
27	Sectores grandes consumidores	18	31
28	Função Força de Vendas	24	29
29	Deslocalização do know how para países mão-d	31	28
30	Cogeração de energia	28	24
31	Evolução da construção da habitação	1	4
32	Concentração das empresas do sector	29	5
33	Política de Ordenamento do território	48	17
34	Técnicas de aplicação dos produtos	5	27
35	Fornecimento de energia	17	2
36	Mercado Espanhol	2	23
37	Procura mercado externo	3	7
38	Política ambiental	12	1
39	Política de Obras Públicas	13	3
40	Fomento da tradição	23	12
41	Capacidade mão-de-obra nacional	7	8
42	Abertura às novas cerâmicas	27	48
43	Educação e formação	8	13
44	Factores demográficos	10	10
45	Evolução sócio-económica mundial	9	6
46	Sistema económico e monetário europeu (EURO	14	9
47	Redução encargos sociais	6	14
48	Localização do país	11	11

Plan des relations directes



Plan des relations Micmac Prospective

Influence



CeramEstrut.dat : Présentation

Taille de la matrice	48
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1851
Nombre de 1	357
Nombre de 2	0
Nombre de 3	96
Nombre de 4	0
Total	453
Taux de remplissage	19.66 %

CeramEstrut.dat : Totaux

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Evolução da construção da habitação	28	9
2	Mercado Espanhol	7	4
3	Procura mercado externo	2	7
4	Procura mercado interno	24	14
5	Técnicas de aplicação dos produtos	2	5
6	Redução encargos sociais	1	0
7	Capacidade mão-de-obra nacional	3	2
8	Educação e formação	10	2
9	Evolução sócio-económica mundial	7	1
10	Factores demográficos	7	0
11	Localização do país	14	0
12	Política ambiental	19	4
13	Política de Obras Públicas	17	6
14	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	14	2
15	Sistema produtivo nacional	7	17
16	Evolução dos equipamentos de produção	27	10
17	Fornecimento de energia	8	7
18	Sectores grandes consumidores	9	10
19	Evolução função capital	6	12
20	Evolução dos Resultados	12	32
21	Nível de gestão da produção e controle orçamental	15	18
22	Preços praticados	19	21
23	Fomento da tradição	4	1
24	Função Força de Vendas	11	7
25	Nível de relação com os clientes	13	16
26	Visibilidade da marca (produto)	11	17
27	Abertura às novas cerâmicas	9	3
28	Cogeração de energia	7	11
29	Concentração das empresas do sector	25	7
30	Cooperação entre empresas do sector	19	18
31	Deslocalização do know how para países mão-de-obra	4	9
32	Logística externa	4	13
33	Logística interna	4	11
34	Nível de organização das empresas do sector	28	21
35	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência	13	10
36	Visão estratégica do sector	28	38
37	Certificação qualidade	16	22
38	Controlo laboratorial	8	17
39	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básicas	27	24
40	Evolução do design	14	24
41	Layout das fábricas	10	18
42	Nível de inovação	19	27
43	Nível de relação com os fornecedores	11	7
44	Telha	21	52
45	Tijolo e abobadilha	7	33
46	Nível de formação dos Recursos Humanos	26	21
47	Qualidade do trabalho	27	17
48	Política de Ordenamento do território	21	18

CeramEstrut.dat : Stabilité

Itération	Influence	Dépendance
1	94	97
2	100	97
3	100	100
4	99	99

CeramEstrut.dat : Proportions

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	1	434	44	306	46	464	44	770
2	34	434	36	589	36	432	36	634
3	36	434	45	511	47	422	42	508
4	16	418	20	496	16	419	39	474
5	39	418	42	418	34	388	20	466
6	47	418	39	372	48	387	40	465
7	46	403	40	372	39	375	45	462
8	29	387	37	341	1	341	38	412
9	4	372	22	325	12	327	30	406
10	44	325	34	325	4	322	34	374
11	48	325	46	325	29	320	21	360
12	12	294	21	279	13	315	26	341
13	22	294	30	279	42	314	37	339
14	30	294	41	279	44	299	22	317
15	42	294	48	279	37	298	41	304
16	13	263	15	263	22	267	46	283
17	37	248	26	263	30	265	25	273
18	21	232	38	263	35	248	47	263
19	11	217	47	263	21	224	31	226
20	14	217	25	248	11	224	32	214
21	40	217	4	217	8	215	19	199
22	25	201	32	201	40	212	18	186
23	35	201	19	186	20	195	28	175
24	20	186	28	170	43	192	43	164
25	24	170	33	170	27	184	35	158
26	26	170	16	155	25	178	33	146
27	43	170	18	155	14	169	29	143
28	8	155	35	155	26	166	16	125
29	41	155	1	139	38	161	24	124
30	18	139	31	139	41	150	48	106
31	27	139	3	108	10	140	5	94
32	17	124	17	108	24	135	15	88
33	38	124	24	108	45	131	4	85
34	2	108	29	108	15	128	17	71
35	9	108	43	108	2	128	27	68
36	10	108	13	93	18	116	23	47
37	15	108	5	77	19	97	7	29
38	28	108	2	62	17	91	12	29
39	45	108	12	62	23	91	1	27
40	19	93	27	46	28	71	2	15
41	23	62	7	31	7	62	8	7
42	31	62	8	31	33	62	13	6
43	32	62	14	31	9	61	3	0
44	33	62	9	15	31	61	14	0
45	7	46	23	15	32	57	9	0
46	3	31	6	0	5	47	6	0
47	5	31	10	0	3	14	10	0
48	6	15	11	0	6	12	11	0

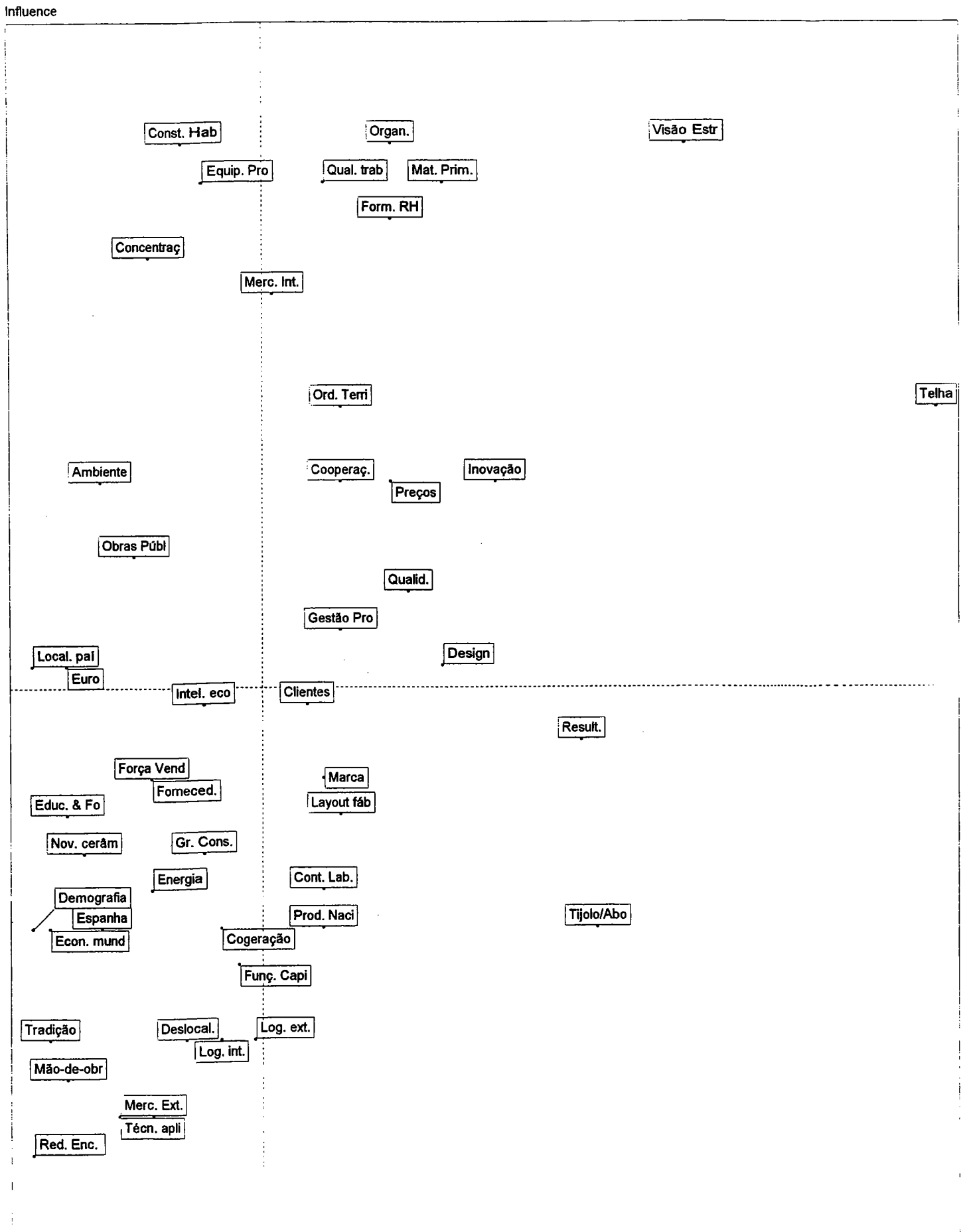
CeramEstrut.dat : Influence

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Evolução da construção da habitação	1	46
2	Nível de organização das empresas do sector	34	36
3	Visão estratégica do sector	36	47
4	Evolução dos equipamentos de produção	16	16
5	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica)	39	34
6	Qualidade do trabalho	47	48
7	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	39
8	Concentração das empresas do sector	29	1
9	Procura mercado interno	4	12
10	Telha	44	4
11	Política de Ordenamento do território	48	29
12	Política ambiental	12	13
13	Preços praticados	22	42
14	Cooperação entre empresas do sector	30	44
15	Nível de inovação	42	37
16	Política de Obras Públicas	13	22
17	Certificação qualidade	37	30
18	Nível de gestão da produção e controle orçamen	21	35
19	Localização do país	11	21
20	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	14	11
21	Evolução do design	40	8
22	Nível de relação com os clientes	25	40
23	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	35	20
24	Evolução dos Resultados	20	43
25	Função Força de Vendas	24	27
26	Visibilidade da marca (produto)	26	25
27	Nível de relação com os fornecedores	43	14
28	Educação e formação	8	26
29	Layout das fábricas	41	38
30	Sectores grandes consumidores	18	41
31	Abertura às novas cerâmicas	27	10
32	Fornecimento de energia	17	24
33	Controlo laboratorial	38	45
34	Mercado Espanhol	2	15
35	Evolução sócio-económica mundial	9	2
36	Factores demográficos	10	18
37	Sistema produtivo nacional	15	19
38	Cogeração de energia	28	17
39	Tijolo e abobadilha	45	23
40	Evolução função capital	19	28
41	Fomento da tradição	23	7
42	Deslocalização do know how para países mão-de	31	33
43	Logística externa	32	9
44	Logística interna	33	31
45	Capacidade mão-de-obra nacional	7	32
46	Procura mercado externo	3	5
47	Técnicas de aplicação dos produtos	5	3
48	Redução encargos sociais	6	6

CeramEstrut.dat : Dépendance

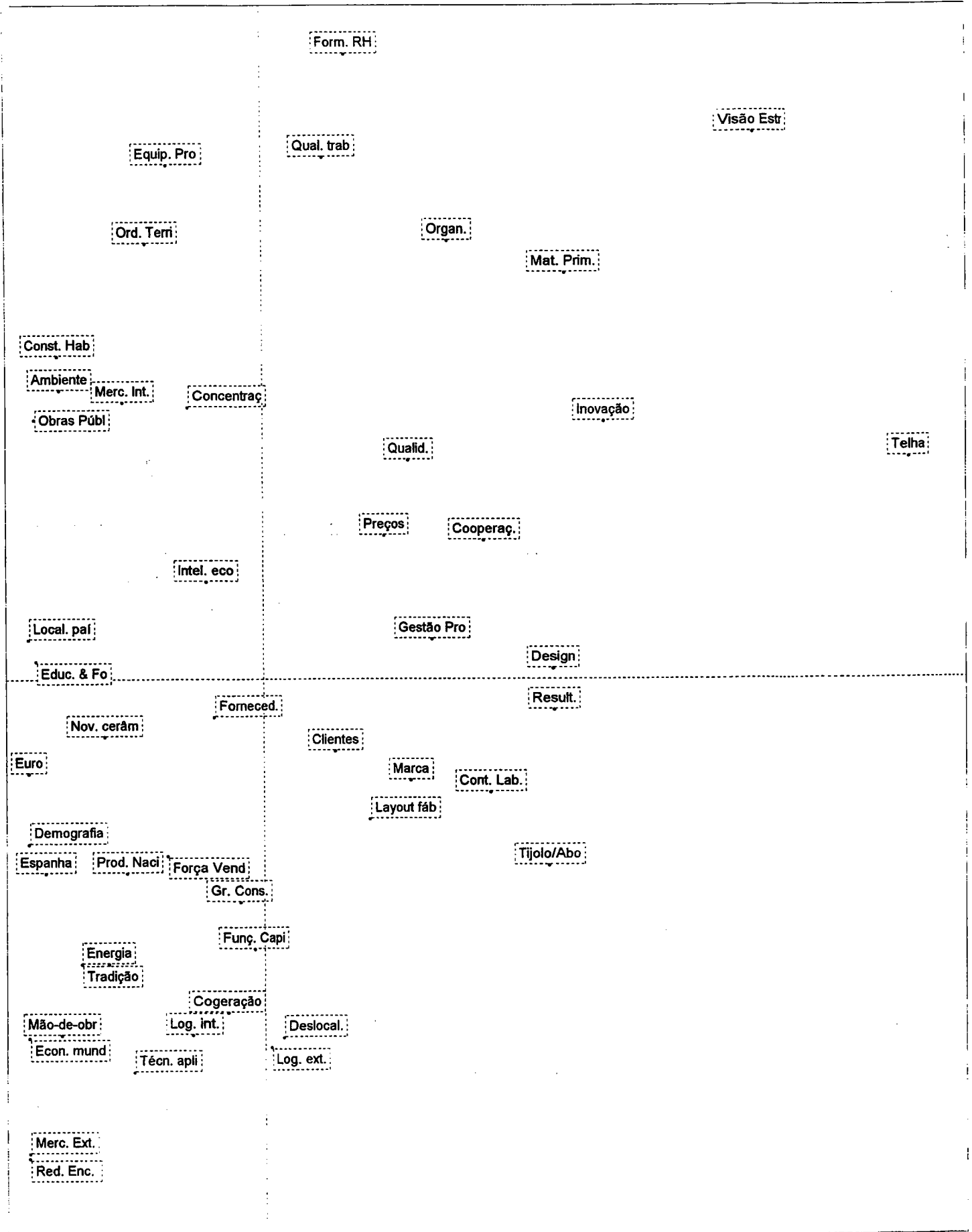
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Telha	44	44
2	Visão estratégica do sector	36	36
3	Tijolo e abobadilha	45	42
4	Evolução dos Resultados	20	39
5	Nível de inovação	42	20
6	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica	39	40
7	Evolução do design	40	45
8	Certificação qualidade	37	38
9	Preços praticados	22	30
10	Nível de organização das empresas do sector	34	34
11	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	21
12	Nível de gestão da produção e controle orçamen	21	26
13	Cooperação entre empresas do sector	30	37
14	Layout das fábricas	41	22
15	Política de Ordenamento do território	48	41
16	Sistema produtivo nacional	15	46
17	Visibilidade da marca (produto)	26	25
18	Controlo laboratorial	38	47
19	Qualidade do trabalho	47	31
20	Nível de relação com os clientes	25	32
21	Procura mercado interno	4	19
22	Logística externa	32	18
23	Evolução função capital	19	28
24	Cogeração de energia	28	43
25	Logística interna	33	35
26	Evolução dos equipamentos de produção	16	33
27	Sectores grandes consumidores	18	29
28	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência	35	16
29	Evolução da construção da habitação	1	24
30	Deslocalização do know how para países mão-d	31	48
31	Procura mercado externo	3	5
32	Fornecimento de energia	17	15
33	Função Força de Vendas	24	4
34	Concentração das empresas do sector	29	17
35	Nível de relação com os fornecedores	43	27
36	Política de Obras Públicas	13	23
37	Técnicas de aplicação dos produtos	5	7
38	Mercado Espanhol	2	12
39	Política ambiental	12	1
40	Abertura às novas cerâmicas	27	2
41	Capacidade mão-de-obra nacional	7	8
42	Educação e formação	8	13
43	Sistema económico e monetário europeu (EURO	14	3
44	Evolução sócio-económica mundial	9	14
45	Fomento da tradição	23	9
46	Redução encargos sociais	6	6
47	Factores demográficos	10	10
48	Localização do país	11	11

Plan des relations directes



Plan des relations Micmac Prospective

Influence



CeramEstrut.dat : Présentation

Taille de la matrice	48
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1807
Nombre de 1	357
Nombre de 2	0
Nombre de 3	140
Nombre de 4	0
Total	497
Taux de remplissage	21.57 %



CeramEstrut.dat : Totau:

No	Variab.	Tot. Ligne	Tot. Column
1	Evolução da construção de habitação	34	9
2	Mercado Espanhol	10	4
3	Procura mercado externo	8	10
4	Procura mercado interno	24	14
5	Técnicas de aplicação dos produtos	2	8
6	Redução encargos sociais	1	6
7	Capacidade mão-de-obra nacional	6	2
8	Educação e formação	16	2
9	Evolução sócio-económica mundial	7	1
10	Factores demográfico	7	0
11	Localização do país	14	0
12	Política ambiental	19	4
13	Política de Obras Públicas	29	12
14	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	17	2
15	Sistema produtivo nacional	22	17
16	Evolução dos equipamentos de produção	33	10
17	Fornecimento de energia	11	10
18	Sectores grandes consumidores	15	10
19	Evolução função capital	15	12
20	Evolução dos Resultados	15	35
21	Nível de gestão da produção e controle orçamental	15	18
22	Preços praticados	22	21
23	Fomento da tradição	4	7
24	Função Força de Vendas	17	7
25	Nível de relação com os clientes	16	16
26	Visibilidade da marca (produto)	14	17
27	Abertura às novas cerâmicas	18	24
28	Coperação de energia	10	11
29	Concentração das empresas do sector	25	22
30	Cooperação entre empresas do sector	25	48
31	Deslocalização do know how para países mão-de-obra	4	24
32	Logística externa	4	13
33	Logística interna	4	11
34	Nível de organização das empresas do sector	28	24
35	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	13	16
36	Visão estratégica do sector	31	38
37	Certificação qualidade	16	22
38	Controlo laboratorial	14	17
39	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básicas)	33	24
40	Evolução do design	17	30
41	Layout das fábricas	10	18
42	Nível de inovação	19	30
43	Nível de relação com os fornecedores	11	7
44	Telha	21	52
45	Tijolo e abobadilha	7	36
46	Nível de formação dos Recursos Humanos	26	21
47	Qualidade do trabalho	27	17
48	Política de Ordenamento do território	21	18

CeramEstrut.dat : Stabilité

Itération	Influence	Dépendance
1	95	97
2	101	98
3	99	100
4	100	100

CeramEstrut.dat : Proportions

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	1	437	44	669	16	422	44	641
2	16	424	30	617	39	421	30	592
3	39	424	36	489	1	394	36	561
4	36	398	45	463	36	389	42	473
5	13	373	20	450	13	384	20	472
6	34	360	40	386	48	361	40	472
7	47	347	42	386	46	356	45	421
8	46	334	27	308	47	336	27	413
9	29	321	31	308	34	311	39	408
10	30	321	34	308	4	309	34	367
11	4	308	39	308	15	295	38	337
12	15	283	29	283	27	281	22	298
13	22	283	37	283	22	281	21	291
14	44	270	22	270	12	280	26	288
15	48	270	46	270	30	276	29	282
16	12	244	21	231	29	273	37	278
17	42	244	41	231	44	264	41	256
18	27	231	48	231	42	263	46	248
19	14	218	15	218	37	229	25	232
20	24	218	26	218	8	223	31	231
21	40	218	38	218	20	219	47	217
22	8	205	47	218	40	211	28	185
23	25	205	25	205	38	204	32	177
24	37	205	35	205	35	196	19	171
25	18	193	4	180	11	194	18	169
26	19	193	32	167	14	189	17	153
27	20	193	13	154	25	185	43	147
28	21	193	19	154	21	183	24	142
29	11	180	28	141	26	180	35	132
30	26	180	33	141	19	177	33	114
31	38	180	3	128	18	154	48	100
32	35	167	16	128	24	149	16	99
33	17	141	17	128	43	149	6	97
34	43	141	18	128	2	145	5	91
35	2	128	1	115	17	139	13	86
36	28	128	5	102	10	134	23	85
37	41	128	23	90	28	120	15	77
38	3	102	24	90	45	117	4	71
39	9	90	43	90	41	116	1	26
40	10	90	6	77	9	73	12	26
41	45	90	2	51	23	73	7	24
42	7	77	12	51	7	64	2	13
43	23	51	7	25	31	63	3	13
44	31	51	8	25	3	56	8	5
45	32	51	14	25	32	47	14	0
46	33	51	9	12	33	45	9	0
47	5	25	10	0	5	33	10	0
48	6	12	11	0	6	12	11	0

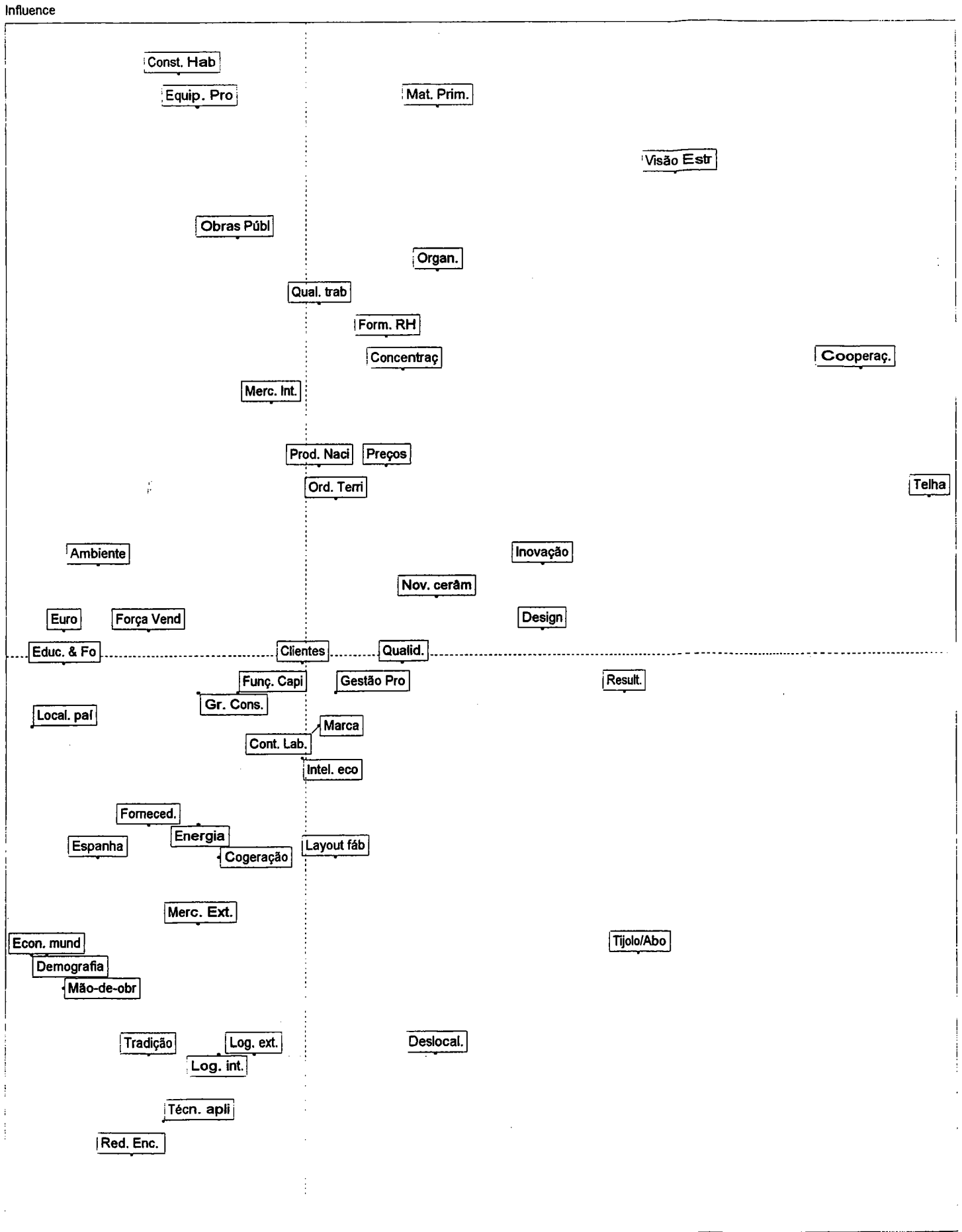
CeramEstrut.dat : Influence

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Evolução da construção da habitação	1	16
2	Evolução dos equipamentos de produção	16	39
3	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica)	39	1
4	Visão estratégica do sector	36	36
5	Política de Obras Públicas	13	13
6	Nível de organização das empresas do sector	34	48
7	Qualidade do trabalho	47	46
8	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	47
9	Concentração das empresas do sector	29	34
10	Cooperação entre empresas do sector	30	4
11	Procura mercado interno	4	15
12	Sistema produtivo nacional	15	27
13	Preços praticados	22	22
14	Telha	44	12
15	Política de Ordenamento do território	48	30
16	Política ambiental	12	29
17	Nível de inovação	42	44
18	Abertura às novas cerâmicas	27	42
19	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	14	37
20	Função Força de Vendas	24	8
21	Evolução do design	40	20
22	Educação e formação	8	40
23	Nível de relação com os clientes	25	38
24	Certificação qualidade	37	35
25	Sectores grandes consumidores	18	11
26	Evolução função capital	19	14
27	Evolução dos Resultados	20	25
28	Nível de gestão da produção e controle orçament	21	21
29	Localização do país	11	26
30	Visibilidade da marca (produto)	26	19
31	Controlo laboratorial	38	18
32	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	35	24
33	Fornecimento de energia	17	43
34	Nível de relação com os fornecedores	43	2
35	Mercado Espanhol	2	17
36	Cogeração de energia	28	10
37	Layout das fábricas	41	28
38	Procura mercado externo	3	45
39	Evolução sócio-económica mundial	9	41
40	Factores demográficos	10	9
41	Tijolo e abobadilha	45	23
42	Capacidade mão-de-obra nacional	7	7
43	Fomento da tradição	23	31
44	Deslocalização do know how para países mão-de	31	3
45	Logística externa	32	32
46	Logística interna	33	33
47	Técnicas de aplicação dos produtos	5	5
48	Redução encargos sociais	6	6

CeramEstrut.dat : Dépendance

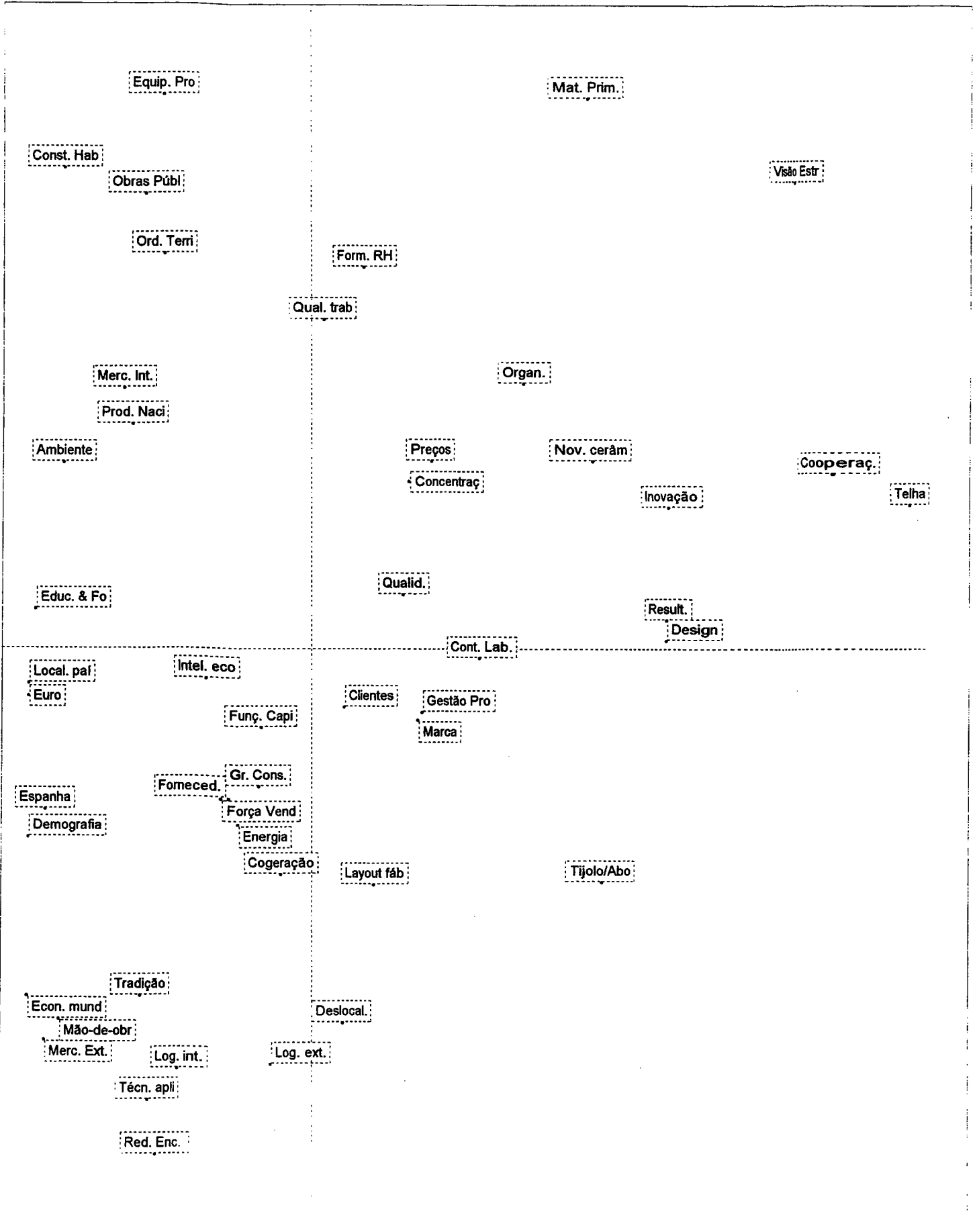
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Telha	44	44
2	Cooperação entre empresas do sector	30	30
3	Visão estratégica do sector	36	36
4	Tijolo e abobadilha	45	42
5	Evolução dos Resultados	20	20
6	Evolução do design	40	40
7	Nível de inovação	42	45
8	Abertura às novas cerâmicas	27	27
9	Deslocalização do know how para países mão-de-obra barata	31	39
10	Nível de organização das empresas do sector	34	34
11	Disponibilidade dos recursos naturais (MP básica)	39	38
12	Concentração das empresas do sector	29	22
13	Certificação qualidade	37	21
14	Preços praticados	22	26
15	Nível de formação dos Recursos Humanos	46	29
16	Nível de gestão da produção e controle orçamento	21	37
17	Layout das fábricas	41	41
18	Política de Ordenamento do território	48	46
19	Sistema produtivo nacional	15	25
20	Visibilidade da marca (produto)	26	31
21	Controlo laboratorial	38	47
22	Qualidade do trabalho	47	28
23	Nível de relação com os clientes	25	32
24	Sistemas de vigilância e informação (Inteligência)	35	19
25	Procura mercado interno	4	18
26	Logística externa	32	17
27	Política de Obras Públicas	13	43
28	Evolução função capital	19	24
29	Cogeração de energia	28	35
30	Logística interna	33	33
31	Procura mercado externo	3	48
32	Evolução dos equipamentos de produção	16	16
33	Fornecimento de energia	17	6
34	Sectores grandes consumidores	18	5
35	Evolução da construção da habitação	1	13
36	Técnicas de aplicação dos produtos	5	23
37	Fomento da tradição	23	15
38	Função Força de Vendas	24	4
39	Nível de relação com os fornecedores	43	1
40	Redução encargos sociais	6	12
41	Mercado Espanhol	2	7
42	Política ambiental	12	2
43	Capacidade mão-de-obra nacional	7	3
44	Educação e formação	8	8
45	Sistema económico e monetário europeu (EURO)	14	14
46	Evolução sócio-económica mundial	9	9
47	Factores demográficos	10	10
48	Localização do país	11	11

Plan des relations directes

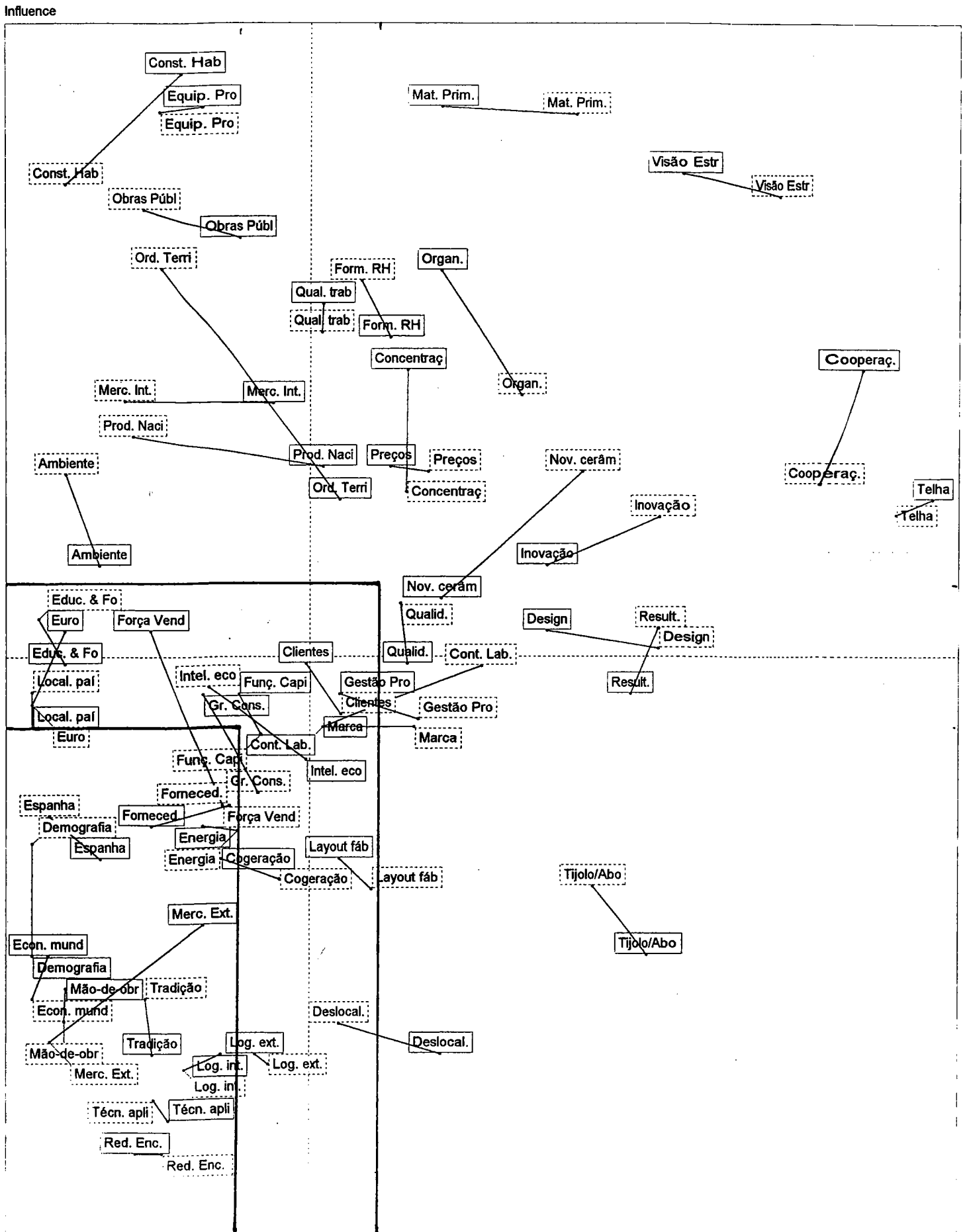


Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Plans superposés : Relations directes et indirectes



***Subsector da
Cerâmica Estrutural***

Análise de Jogo de Actores

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA ESTRUTURAL - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

	Produtores de telhas	Produtores de tijolos e abobadilhas	Produtores de tijolo face à vista e "paver"	Clientes internos (Portugal))	Clientes externos (Estrangeiro)	Estado Português	Concorrentes produtores de outros materiais	Produtores Proprietários de matérias primas	Trabalhadores das empresas	Sector das empresas de construção civil e de obras públicas	Concorrentes Espanha	Fornecedores de energia e equipamentos	Prescritores (Engenheiros, Arquitectos e Designers)	Consumidores finais	
Produtores de telhas	Objectivos Ganhar quota de mercado Preocupações arquitectónicas Nichos mercado Problemas Controlo processo fabrico Meios Fusões e aquisições Informação ao cliente	Objectivos Manutenção quota mercado e responder à procura. Fidelizar clientes Problemas Aquisição de matérias-primas. Qualificação do pessoal. Meios Reservas de MP no país para 10 anos. Formação pessoal. Acompanhar a evolução técnica.	Objectivos Utilização deste produto em todas as partes da casa nas diversas formas: (prod estrutural e revestimento, Ganhar mercado	Fornecimento atempado de produtos a preços em função de quantidades e prazos de pagamento			Estratégia de concorrência directa ou tentativa de cooperação, criando sinergias ou estratégia de grupo	Fidelização de fornecedores de MP ou substituição pela aquisição de barreiros	Capacidade de influenciar a actuação através de formas de motivação e de envolvimento nos objectivos das empresas	Fornecer aos clientes habituais nos prazos e nas quantidades desejadas Diversificar a clientela	Evitar a entrada de produtos espanhóis pelo preço e prazos. Tentar captar novos clientes com produtos diferenciados vendendo a custos marginais			Sensibilizar os prescritores para a utilização de produtos tradicionais de cerâmica	Fomentar o gosto pela utilização desta cerâmica nas construções de qualidade por razões de comodidade, imagem e qualidade de vida
Produtores de tijolo face à vista e "paver"			Objectivos Concorrer noutras nichos de mercado afirmando-se pela diferenciação e pela quantidade do produto final.	Conquista de novos clientes através da divulgação das características intrínsecas e extrínsecas deste produto.			Estratégia de concorrência directa ou tentativa de cooperação, criando sinergias ou estratégia de grupo	Fidelização de fornecedores de MP ou substituição pela aquisição de barreiros	Capacidade de influenciar a actuação através de formas de motivação e de envolvimento nos objectivos das empresas	Tentar captar novos clientes para este tipo de produtos	Concorrer com os produtos espanhóis através da qualidade e da proximidade do mercado.		Sensibilizar os prescritores para a utilização destes novos produtos e das potencialidades que tem.	Fomentar o gosto pela utilização desta cerâmica nas construções de qualidade por razões de comodidade, imagem e qualidade de vida	

SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA ESTRUTURAL - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

tes Espanha	mercado vendendo a preços marginais	mercado vendendo a preços marginais	mercado vendendo a preços marginais	produtos na rede de venda nacional	mercado vendendo a preços marginais	cumprimento de regras de concorrência	mercado vendendo a preços marginais	mercado nacional através dos preços dos produtos colocados.	reclutamento de trabalhadores portugueses a salários mais baixos	mercado vendendo a preços marginais	ganhar quota mercado em Portugal. Vender em Portugal a preços marginais	Problemas Não tem produto suficiente para exportar Logística - custo transporte Meios Empresas maiores, mais agressividade, preços mais baixos. Maior capacidade de negociação de qualidade. Mercado maior. Gestão profissional.	junto dos prescritores de produtos espanhóis em condições mais vantajosas	produtos espanhóis junto dos consumidores com preço e campanha de marketing
Fornece- res de energia e equipa- mentos	Tentar vender ao máximo preço	Tentar vender ao máximo preço	Tentar vender ao máximo preço	Sensibilização para a utilização dos materiais prescritos	Influenciar para a normalização e certificação dos produtos utilizados no mercado	Criação de produtos mais baratos para as mesmas finalidades	Compartiliza-ção dos equipamentos com a utilização das MP	Possibilita a melhoria da qualidade do trabalho e exige melhores qualificações.	Tentar vender ao máximo preço.	ganhar quota de mercado em Espanha	Objetivos Vender o mais caro e maiores quantidades. Problemas Na energia não há concorrência. Concorrência. Concorrência. nos equipamen- tos Concorrência. Espanha - não há "cluster" cerâmico em Portugal Meios Cás natural Apoios governamentais e comunitários	Ter o menor trabalho na prescrição sem baixar a qualidade.	Sensibilização para a utilização especializado na recatização dos projetos de	
Prescritores (Engenhe- iros, Arquitectos e Designers)	Exigência de produtos adequados às novas tendências da construção e	Exigência de produtos adequados às novas tendências da construção e	Exigência de produtos adequados às novas tendências da construção e	Sensibilização para a utilização dos materiais prescritos	Influenciar para a normalização e certificação dos produtos utilizados no mercado	Criação de produtos mais baratos para as mesmas finalidades	Compartiliza-ção dos equipamentos com a utilização das MP	Possibilita a melhoria da qualidade do trabalho e exige melhores qualificações.	Tentar vender ao máximo preço.	ganhar quota de mercado em Espanha	Objetivos Vender o mais caro e maiores quantidades. Problemas Na energia não há concorrência. Concorrência. Concorrência. nos equipamen- tos Concorrência. Espanha - não há "cluster" cerâmico em Portugal Meios Cás natural Apoios governamentais e comunitários	Ter o menor trabalho na prescrição sem baixar a qualidade.	Sensibilização para a utilização especializado na recatização dos projetos de	

Matrice d'Influence Directe MID

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Producteurs de Telhas	0	0	0	2	0	0	4	2	1
Producteurs de Tijolos e A	0	0	0	2	0	0	2	1	1
Face à vista e pa	0	2	0	2	0	0	2	2	1
Clients internes (Portug	2	1	2	0	0	0	3	0	1
Clients externes (Estran	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Estado Português	2	2	2	3	1	0	0	3	3
Concurrentes produtores d	0	1	2	1	0	0	0	0	1
Produtores/Proprietários	2	1	2	0	0	0	1	0	0
Trabalhadores das empresa	2	2	2	0	0	0	0	0	0
Sector empresas CC/OP	2	3	3	1	0	2	1	0	1
Concurrentes Espanha	3	2	2	2	3	1	1	1	1
Fornecedores de energia e	3	3	3	0	0	1	2	1	2
Prescritores (Arq., Eng.)	2	1	3	1	0	1	3	0	0
Consumidores finais	2	1	2	2	1	2	2	0	1
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Producteurs de Telhas	1	1	0	3	3				
Producteurs de Tijolos e A	2	0	0	2	0				
Tijolo face à vista e pa	2	1	0	3	2				
Clients internes (Portug	2	2	0	1	3				
Clients externes (Estran	1	1	0	0	1				
Estado Português	4	1	2	2	2				
Concurrentes produtores d	1	1	0	1	1				
Produtores/Proprietários	1	0	0	0	0				
Trabalhadores das empresa	0	0	0	0	0				
Sector empresas CC/OP	0	1	0	1	1				
Concurrentes Espanha	1	0	0	2	2				
Fornecedores de energia e	1	2	0	0	0				
Prescritores (Arq., Eng.)	1	2	0	0	1				
Consumidores finais	1	0	0	2	0				

Les influences directes entre les acteurs sont notées de 1 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur : Niveau 4 : Existence, Niveau 3 : Mission, Niveau 2 : Projets/Objectifs, Niveau 1 : Processus opératoires

Matrice Acteurs Objectifs MAO

	Automat.	Conq. Merc	Comb. Espa	Alargar me	Aquis. ba	Conc. barr	Assoc. aqu	Prot. Rec.
Produtores de Telhas	+3	+1	+3	+3	+3	-3	+2	+3
Produtores de Tijolos e A	+3	0	+3	+3	+3	-3	+2	+3
Tijolo face à vista e pa	+3	+3	+4	+4	+3	-3	+2	+3
Clientes internos (Portug	0	0	-1	+2	0	0	0	0
Clientes externos (Estran	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Português	+2	+2	+3	+2	0	-1	0	+2
Concorrentes produtores d	-1	0	-1	-3	0	0	0	+3
Produtores/Proprietários	+2	+2	+2	+3	-4	+3	-3	+3
Trabalhadores das empresa	-2	+2	+2	+2	0	0	0	0
Sector empresas CC/OP	+1	-1	-2	-1	0	0	0	0
Concorrentes Espanha	-2	-2	-2	+2	-1	-1	-2	-2
Fornecedores de energia e	+3	+2	+2	+2	0	0	0	+1
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	0	0	+1
Consumidores finais	0	-1	-1	0	0	0	0	+1
	Increment con	Valoriz. M	Melh. salá	Incr. ren	Visão ML/	Concentr.	Conq. part	Baixar pre
Produtores de Telhas	+2	+2	+2	+3	+4	+2	+4	+2
Produtores de Tijolos e A	+3	+2	+1	+2	+4	+2	+4	+2
Tijolo face à vista e pa	+3	+2	+1	+3	+4	+2	+3	+2
Clientes internos (Portug	+2	0	+1	0	0	-2	-2	+3
Clientes externos (Estran	0	0	0	0	0	-1	0	+1
Estado Português	+2	+3	+2	+3	+2	+2	+2	+2
Concorrentes produtores d	-2	0	0	0	-1	-2	-2	-3
Produtores/Proprietários	+3	+1	0	+1	+2	-3	+2	-1
Trabalhadores das empresa	+3	+4	+3	+3	+1	-2	+2	0
Sector empresas CC/OP	0	0	0	-1	0	-2	-2	+2
Concorrentes Espanha	+3	-2	-1	-2	-3	-3	-4	-2
Fornecedores de energia e	+2	+1	+1	+2	+2	0	+1	0
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	+1	-1	+2
Consumidores finais	0	+1	+1	0	0	-1	-1	+3
	Design	Perc. qual	Certificaç	Polit. act				
Produtores de Telhas	+2	+1	+3	+1				
Produtores de Tijolos e A	+1	+1	+3	+2				
Tijolo face à vista e pa	+2	+2	+3	+2				
Clientes internos (Portug	+1	0	-1	+1				
Clientes externos (Estran	+1	0	+1	0				
Estado Português	+1	0	+3	+3				
Concorrentes produtores d	-1	-1	0	+2				
Produtores/Proprietários	+1	+1	+1	+1				
Trabalhadores das empresa	-1	0	0	0				
Sector empresas CC/OP	+2	+1	+1	+2				
Concorrentes Espanha	+2	+1	-1	+1				
Fornecedores de energia e	+2	+1	+1	0				
Prescritores (Arq., Eng.)	+3	+3	+2	+2				
Consumidores finais	+3	+4	+3	0				

Signe + : Acteur favorable à la réalisation de l'objectif.

Signe - : Acteur défavorable à la réalisation de l'objectif.

Les valeurs varient de 1 à 4 en fonction de l'impact de la réalisation de l'objectif sur le devenir de l'acteur. □

Matrice standard d'influence directe et indirecte [MIDI]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Productores de Telhas	11	8	14	8	2	5	14	3	6
Productores de Tijolos e A	8	7	10	5	0	3	8	1	4
Tijolo face à vista e pa	12	11	15	10	2	6	14	4	7
Clients internes (Portug	10	11	12	12	3	6	13	6	8
Clients externes (Estran	5	5	5	6	2	3	6	3	6
Estado Português	18	16	19	15	3	7	18	10	12
Concorrentes produtores d	6	9	8	8	2	4	8	4	7
Productores/Proprietários	3	5	4	7	0	1	7	5	5
Trabalhadores das empresa	2	4	2	6	0	0	6	5	3
Sector empresas CC/OP	9	13	11	13	3	5	11	8	10
Concorrentes Espanha	14	12	14	15	5	5	16	7	9
Fornecedores de energia e	10	13	12	11	3	3	12	8	9
Prescritores (Arq., Eng.)	8	10	11	12	4	4	12	7	9
Consumidores finais	11	10	13	13	2	4	12	7	9
Di	116	127	135	129	29	49	149	73	101
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor	Mi			
Productores de Telhas	8	7	0	9	9	93			
Productores de Tijolos e A	7	6	0	5	5	62			
Tijolo face à vista e pa	11	7	0	11	8	103			
Clients internes (Portug	10	7	0	12	12	110			
Clients externes (Estran	6	5	0	6	6	62			
Estado Português	17	11	2	13	13	167			
Concorrentes produtores d	8	5	0	8	7	76			
Productores/Proprietários	6	4	0	7	6	55			
Trabalhadores das empresa	5	2	0	6	4	42			
Sector empresas CC/OP	12	7	2	14	11	117			
Concorrentes Espanha	14	10	1	15	14	141			
Fornecedores de energia e	10	7	1	13	10	121			
Prescritores (Arq., Eng.)	10	8	1	13	11	107			
Consumidores finais	12	10	2	12	12	117			
Di	124	86	8	131	116	1373			

MIDI tient compte des influences directes et indirectes d'ordre 2. Mi mesure l'influence directe et indirecte de l'acteur i. Di mesure la dépendance directe et indirecte de l'acteur i. □

Scalaire standard des rapports de force et des rétroactions

	Ri*
Productores de Telhas	0,73
Productores de Tijolos e A	0,36
Tijolo face à vista e pa	0,76
Clients internes (Portug	0,90
Clients externes (Estran	0,82
Estado Português	2,48
Concorrentes produtores d	0,46
Productores/Proprietários	0,43
Trabalhadores das empresa	0,23
Sector empresas CC/OP	1,02
Concorrentes Espanha	1,63
Fornecedores de energia e	2,26
Prescritores (Arq., Eng.)	0,85
Consumidores finais	1,06

Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son influence et de sa dépendance directes et indirectes et de sa rétroaction.
Indicateur d'instabilité du jeu : H = 23.31 %

Cet indicateur mesure le degré d'instabilité du jeu en fonction des influences et dépendances réciproques entre acteurs. Il peut varier de 0 (jeu totalement instable) à 100 (jeu stable). □

Balance nette des influences pour chaque couple d'acteurs [BN]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas		0	2	-2	-3	-13	8	0	4
Produtores de Tijolos e A	0		-1	-6	-5	-13	-1	-4	0
Tijolo face à vista e pa	-2	1		-2	-3	-13	6	0	5
Clientes internos (Portug	2	6	2		-3	-9	5	-1	2
Clientes externos (Estran	3	5	3	3		0	4	3	6
Estado Português	13	13	13	9	0		14	9	12
Concorrentes produtores d	-8	1	-6	-5	-4	-14		-3	1
Produtores/Proprietários	0	4	0	1	-3	-9	3		0
Trabalhadores das empresa	-4	0	-5	-2	-6	-12	-1	0	
Sector empresas CC/OP	1	6	0	3	-3	-12	3	2	5
Concorrentes Espanha	7	6	7	8	0	-6	11	3	7
Fornecedores de energia e	10	13	12	11	3	1	12	8	9
Prescritores (Arq., Eng.)	-1	5	0	0	-2	-9	4	0	3
Consumidores finais	2	5	5	1	-4	-9	5	1	5
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor	Δ i			
Produtores de Telhas	-1	-7	-10	1	-2	-23			
Produtores de Tijolos e A	-6	-6	-13	-5	-5	-65			
Tijolo face à vista e pa	0	-7	-12	0	-5	-32			
Clientes internos (Portug	-3	-8	-11	0	-1	-19			
Clientes externos (Estran	3	0	-3	2	4	33			
Estado Português	12	6	-1	9	9	118			
Concorrentes produtores d	-3	-11	-12	-4	-5	-73			
Produtores/Proprietários	-2	-3	-8	0	-1	-18			
Trabalhadores das empresa	-5	-7	-9	-3	-5	-59			
Sector empresas CC/OP		-7	-8	4	-1	-7			
Concorrentes Espanha	7		-6	7	4	55			
Fornecedores de energia e	8	6		12	8	113			
Prescritores (Arq., Eng.)	-4	-7	-12		-1	-24			
Consumidores finais	1	-4	-8	1		1			

Matrice des positions simples 1MAO

	Auto mat.	Conq. Merc	Comb. Espa	Alargar me	Aquis. ba	Conc. barr	Assoc. aq	Prot. Rec.
Produtores de Telhas	1	1	1	1	1	-1	1	1
Produtores de Tijolos e A	1	0	1	1	1	-1	1	1
Tijolo face à vista e pa	1	1	1	1	1	-1	1	1
Cientes internos (Portug	0	0	-1	1	0	0	0	0
Cientes externos (Estran	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Português	1	1	1	1	0	-1	0	1
Concorrentes produtores d	-1	0	-1	-1	0	0	0	1
Produtores/Proprietários	1	1	1	1	-1	1	-1	1
Trabalhadores das empresa	-1	1	1	1	0	0	0	0
Sector empresas CC/OP	1	-1	-1	-1	0	0	0	0
Concorrentes Espanha	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
Fornecedores de energia e	1	1	1	1	0	0	0	1
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	0	0	1
Consumidores finais	0	-1	-1	0	0	0	0	1
Σ +	7	6	7	9	3	1	3	9
Σ -	-3	-3	-5	-2	-2	-5	-2	-1
Σ Implication	10	9	12	11	5	6	5	10
	Increm con	Valoriz. M	Melh. salá	Incr. ren	Visão ML/	Concentr.	Conq. part	Baixar pre
Produtores de Telhas	1	1	1	1	1	1	1	1
Produtores de Tijolos e A	1	1	1	1	1	1	1	1
Tijolo face à vista e pa	1	1	1	1	1	1	1	1
Cientes internos (Portug	1	0	1	0	0	-1	-1	1
Cientes externos (Estran	0	0	0	0	0	-1	0	1
Estado Português	1	1	1	1	1	1	1	1
Concorrentes produtores d	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1
Produtores/Proprietários	1	1	0	1	1	-1	1	-1
Trabalhadores das empresa	1	1	1	1	1	-1	1	0
Sector empresas CC/OP	0	0	0	-1	0	-1	-1	1
Concorrentes Espanha	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Fornecedores de energia e	1	1	1	1	1	0	1	0
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	1	-1	1
Consumidores finais	0	1	1	0	0	-1	-1	1
Σ +	9	8	8	7	7	5	7	9
Σ -	-1	-1	-1	-2	-2	-8	-6	-3
Σ Implication	10	9	9	9	9	13	13	12
	Design	Perc. qual	Certificaç	Polit. act	Conc.			
Produtores de Telhas	1	1	1	1	20			
Produtores de Tijolos e A	1	1	1	1	19			
Tijolo face à vista e pa	1	1	1	1	20			
Cientes internos (Portug	1	0	-1	1	10			
Cientes externos (Estran	1	0	1	0	4			
Estado Português	1	0	1	1	17			
Concorrentes produtores d	-1	-1	0	1	12			
Produtores/Proprietários	1	1	1	1	19			
Trabalhadores das empresa	-1	0	0	0	12			
Sector empresas CC/OP	1	1	1	1	12			
Concorrentes Espanha	1	1	-1	1	20			
Fornecedores de energia e	1	1	1	0	14			
Prescritores (Arq., Eng.)	1	1	1	1	8			
Consumidores finais	1	1	1	0	11			
Σ +	12	9	10	10				
Σ -	-2	-1	-2	0				
Σ Implication	14	10	12	10				

Matrice des positions valuées 2MAO

	Automat.	Conq. Merc	Comb. Espa	Alargar me	Aquis. ba	Conc. barr	Assoc. aqu	Prot. Rec.
Produtores de Telhas	3	1	3	3	3	-3	2	3
Produtores de Tijolos e A	3	0	3	3	3	-3	2	3
Tijolo face à vista e pa	3	3	4	4	3	-3	2	3
Clientes internos (Portug	0	0	-1	2	0	0	0	0
Clientes externos (Estran	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Português	2	2	3	2	0	-1	0	2
Concorrentes produtores d	-1	0	-1	-3	0	0	0	3
Produtores/Proprietários	2	2	2	3	-4	3	-3	3
Trabalhadores das empresa	-2	2	2	2	0	0	0	0
Sector empresas CC/OP	1	-1	-2	-1	0	0	0	0
Concorrentes Espanha	-2	-2	-2	2	-1	-1	-2	-2
Fornecedores de energia e	3	2	2	2	0	0	0	1
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	0	0	1
Consumidores finais	0	-1	-1	0	0	0	0	1
Σ +	17	12	19	23	9	3	6	20
Σ -	-5	-4	-7	-4	-5	-11	-5	-2
Σ Implication	22	16	26	27	14	14	11	22
	Increment con	Valoriz. M	Melh. salá	Incr. ren	Visão ML/	Concentr.	Conq. part	Baixar pre
Produtores de Telhas	2	2	2	3	4	2	4	2
Produtores de Tijolos e A	3	2	1	2	4	2	4	2
Tijolo face à vista e pa	3	2	1	3	4	2	3	2
Clientes internos (Portug	2	0	1	0	0	-2	-2	3
Clientes externos (Estran	0	0	0	0	0	-1	0	1
Estado Português	2	3	2	3	2	2	2	2
Concorrentes produtores d	-2	0	0	0	-1	-2	-2	-3
Produtores/Proprietários	3	1	0	1	2	-3	2	-1
Trabalhadores das empresa	3	4	3	3	1	-2	2	0
Sector empresas CC/OP	0	0	0	-1	0	-2	-2	2
Concorrentes Espanha	3	-2	-1	-2	-3	-3	-4	-2
Fornecedores de energia e	2	1	1	2	2	0	1	0
Prescritores (Arq., Eng.)	0	0	0	0	0	1	-1	2
Consumidores finais	0	1	1	0	0	-1	-1	3
Σ +	23	16	12	17	19	9	18	19
Σ -	-2	-2	-1	-3	-4	-16	-12	-6
Σ Implication	25	18	13	20	23	25	30	25
	Design	Perc. qual	Certificaç	Polit. act	Imp A			
Produtores de Telhas	2	1	3	1	49			
Produtores de Tijolos e A	1	1	3	2	47			
Tijolo face à vista e pa	2	2	3	2	54			
Clientes internos (Portug	1	0	-1	1	16			
Clientes externos (Estran	1	0	1	0	4			
Estado Português	1	0	3	3	37			
Concorrentes produtores d	-1	-1	0	2	22			
Produtores/Proprietários	1	1	1	1	39			
Trabalhadores das empresa	-1	0	0	0	27			
Sector empresas CC/OP	2	1	1	2	18			
Concorrentes Espanha	2	1	-1	1	39			
Fornecedores de energia e	2	1	1	0	23			
Prescritores (Arq., Eng.)	3	3	2	2	15			
Consumidores finais	3	4	3	0	20			
Σ +	21	15	21	17				
Σ -	-2	-1	-2	0				
Σ Implication	23	16	23	17				

Matrice des positions valuées pondérées 3MAO

	Automat.	Conq. Merc	Comb. Espa	Alargar me	Aquis. ba	Conc. barr	Assoc. aqU	Prot. Rec.
Produtores de Telhas	2,2	0,7	2,2	2,2	2,2	-2,2	1,5	2,2
Produtores de Tijolos e A	1,1	0,0	1,1	1,1	1,1	-1,1	0,7	1,1
Tijolo face à vista e pa	2,3	2,3	3,1	3,1	2,3	-2,3	1,5	2,3
Clientes internos (Portug	0,0	0,0	-0,9	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Clientes externos (Estran	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Estado Português	5,0	5,0	7,4	5,0	0,0	-2,5	0,0	5,0
Concorrentes produtores d	-0,5	0,0	-0,5	-1,4	0,0	0,0	0,0	1,4
Produtores/Proprietários	0,9	0,9	0,9	1,3	-1,7	1,3	-1,3	1,3
Trabalhadores das empresa	-0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Sector empresas CC/OP	1,0	-1,0	-2,0	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concorrentes Espanha	-3,3	-3,3	-3,3	3,3	-1,6	-1,6	-3,3	-3,3
Fornecedores de energia e	6,8	4,5	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	2,3
Prescritores (Arq., Eng.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Consumidores finais	0,0	-1,1	-1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Σ +	19,2	13,8	19,6	22,6	5,6	1,3	3,7	17,4
Σ -	-4,2	-5,3	-7,7	-2,4	-3,4	-9,7	-4,6	-3,3
Σ Mob. Acteurs	23,4	19,2	27,3	25,0	8,9	11,0	8,3	20,6
	Increm con	Valoriz. M	Melh. salá	Incr. ren	Visão ML/	Concentr.	Conq. part	Baixar pre
Produtores de Telhas	1,5	1,5	1,5	2,2	2,9	1,5	2,9	1,5
Produtores de Tijolos e A	1,1	0,7	0,4	0,7	1,4	0,7	1,4	0,7
Tijolo face à vista e pa	2,3	1,5	0,8	2,3	3,1	1,5	2,3	1,5
Clientes internos (Portug	1,8	0,0	0,9	0,0	0,0	-1,8	-1,8	2,7
Clientes externos (Estran	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,8	0,0	0,8
Estado Português	5,0	7,4	5,0	7,4	5,0	5,0	5,0	5,0
Concorrentes produtores d	-0,9	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,9	-0,9	-1,4
Produtores/Proprietários	1,3	0,4	0,0	0,4	0,9	-1,3	0,9	-0,4
Trabalhadores das empresa	0,7	0,9	0,7	0,7	0,2	-0,5	0,5	0,0
Sector empresas CC/OP	0,0	0,0	0,0	-1,0	0,0	-2,0	-2,0	2,0
Concorrentes Espanha	4,9	-3,3	-1,6	-3,3	-4,9	-4,9	-6,5	-3,3
Fornecedores de energia e	4,5	2,3	2,3	4,5	4,5	0,0	2,3	0,0
Prescritores (Arq., Eng.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	-0,8	1,7
Consumidores finais	0,0	1,1	1,1	0,0	0,0	-1,1	-1,1	3,2
Σ +	23,0	15,8	12,5	18,3	18,0	9,5	15,2	19,1
Σ -	-0,9	-3,3	-1,6	-4,3	-5,4	-13,3	-13,2	-5,1
Σ Mob. Acteurs	23,9	19,1	14,1	22,6	23,4	22,8	28,4	24,2
	Design	Perc. qual	Certificaç	Polit. act	Imp A			
Produtores de Telhas	1,5	0,7	2,2	0,7	35,9			
Produtores de Tijolos e A	0,4	0,4	1,1	0,7	17,0			
Tijolo face à vista e pa	1,5	1,5	2,3	1,5	41,2			
Clientes internos (Portug	0,9	0,0	-0,9	0,9	14,5			
Clientes externos (Estran	0,8	0,0	0,8	0,0	3,3			
Estado Português	2,5	0,0	7,4	7,4	91,8			
Concorrentes produtores d	-0,5	-0,5	0,0	0,9	10,1			
Produtores/Proprietários	0,4	0,4	0,4	0,4	16,8			
Trabalhadores das empresa	-0,2	0,0	0,0	0,0	6,2			
Sector empresas CC/OP	2,0	1,0	1,0	2,0	18,4			
Concorrentes Espanha	3,3	1,6	-1,6	1,6	63,6			
Fornecedores de energia e	4,5	2,3	2,3	0,0	51,9			
Prescritores (Arq., Eng.)	2,5	2,5	1,7	1,7	12,7			
Consumidores finais	3,2	4,2	3,2	0,0	21,1			
Σ +	23,5	14,7	22,4	18,1				
Σ -	-0,7	-0,5	-2,5	0,0				
Σ Mob. Acteurs	24,2	15,2	24,9	18,1				

Matrice des convergences d'objectifs entre acteurs [1CAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas		19	20	6	3	17	2	14	9
Produtores de Tijolos e A	19		19	6	3	16	2	13	8
Tijolo face à vista e pa	20	19		6	3	17	2	14	9
Clientes internos (Portug	6	6	6		3	6	4	5	4
Clientes externos (Estran	3	3	3	3		3	1	3	1
Estado Português	17	16	17	6	3		2	13	9
Concorrentes produtores d	2	2	2	4	1	2		4	3
Produtores/Proprietários	14	13	14	5	3	13	4		9
Trabalhadores das empresa	9	8	9	4	1	9	3	9	
Sector empresas CC/OP	6	6	6	6	4	5	5	6	1
Concorrentes Espanha	6	6	6	8	2	5	7	9	4
Fornecedores de energia e	14	13	14	4	2	13	1	13	9
Prescritores (Arq., Eng.)	7	7	7	4	3	6	3	5	
Consumidores finais	7	7	7	6	4	6	4	6	3
C(i)	130	125	130	68	35	118	40	114	69
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	6	6	14	7	7				
Produtores de Tijolos e A	6	6	13	7	7				
Tijolo face à vista e pa	6	6	14	7	7				
Clientes internos (Portug	6	8	4	4	6				
Clientes externos (Estran	4	2	2	3	4				
Estado Português	5	5	13	6	6				
Concorrentes produtores d	5	7	1	3	4				
Produtores/Proprietários	6	9	13	5	6				
Trabalhadores das empresa	1	4	9		3				
Sector empresas CC/OP		8	4	6	8				
Concorrentes Espanha	8		4	4	6				
Fornecedores de energia e	4	4	4	4	6				
Prescritores (Arq., Eng.)	6	4	4		6				
Consumidores finais	8	6	6	6					
C(i)	71	75	101	62	76				

Matrice des divergences d'objectifs entre acteurs [1DAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas				4	1		10	5	3
Produtores de Tijolos e A				4	1		10	5	3
Tijolo face à vista e pa				4	1		10	5	3
Clientes internos (Portug	4	4	4		1	4	4	4	3
Clientes externos (Estran	1	1	1	1		1	2	1	1
Estado Português				4	1		9	3	3
Concorrentes produtores d	10	10	10	4	2	9		8	5
Produtores/Proprietários	5	5	5	4	1	3	8		2
Trabalhadores das empresa	3	3	3	3	1	3	5	2	
Sector empresas CC/OP	6	5	6	2		6	4	6	7
Concorrentes Espanha	14	13	14	2	2	12	5	10	8
Fornecedores de energia e				3			8		2
Prescritores (Arq., Eng.)	1	1	1	2	1	1	4	3	3
Consumidores finais	4	3	4	1		4	3	4	4
D(i)	48	45	48	38	12	43	82	56	47
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	6	14		1	4				
Produtores de Tijolos e A	5	13		1	3				
Tijolo face à vista e pa	6	14		1	4				
Clientes internos (Portug	2	2	3	2	1				
Clientes externos (Estran		2		1					
Estado Português	6	12		1	4				
Concorrentes produtores d	4	5	8	4	3				
Produtores/Proprietários	6	10		3	4				
Trabalhadores das empresa	7	8	2	3	4				
Sector empresas CC/OP		4	5	1					
Concorrentes Espanha	4		10	4	5				
Fornecedores de energia e	5	10		1	3				
Prescritores (Arq., Eng.)	1	4	1		1				
Consumidores finais		5	3	1					
D(i)	52	103	32	24	36				

Matrice valuée des convergences [2CAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas		47,5	51,5	11,0	5,0	40,0	4,5	30,0	23,0
Produtores de Tijolos e A	47,5		49,0	11,0	4,5	38,0	5,0	28,5	21,0
Tijolo face à vista e pa	51,5	49,0		12,0	5,0	42,0	5,0	33,0	24,5
Clientes internos (Portug	11,0	11,0	12,0		4,5	11,0	6,5	9,5	8,5
Clientes externos (Estran	5,0	4,5	5,0	4,5		4,5	1,5	4,0	1,5
Estado Português	40,0	38,0	42,0	11,0	4,5		5,0	27,0	21,5
Concorrentes produtores d	4,5	5,0	5,0	6,5	1,5	5,0		9,0	4,5
Produtores/Proprietários	30,0	28,5	33,0	9,5	4,0	27,0	9,0		20,0
Trabalhadores das empresa	23,0	21,0	24,5	8,5	1,5	21,5	4,5	20,0	
Sector empresas CC/OP	10,5	10,5	11,5	11,0	5,5	9,5	9,5	9,0	2,0
Concorrentes Espanha	11,0	11,5	13,0	15,0	3,5	9,0	14,5	18,5	9,5
Fornecedores de energia e	29,5	27,0	31,5	6,5	2,5	25,5	2,0	23,0	18,5
Prescritores (Arq., Eng.)	14,0	14,0	15,0	7,5	5,0	12,0	5,5	9,0	
Consumidores finais	15,5	14,5	15,5	10,0	7,0	12,5	6,0	11,5	6,0
C(i)	293,0	282,0	308,5	124,0	54,0	257,5	78,5	232,0	160,5
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	10,5	11,0	29,5	14,0	15,5				
Produtores de Tijolos e A	10,5	11,5	27,0	14,0	14,5				
Tijolo face à vista e pa	11,5	13,0	31,5	15,0	15,5				
Clientes internos (Portug	11,0	15,0	6,5	7,5	10,0				
Clientes externos (Estran	5,5	3,5	2,5	5,0	7,0				
Estado Português	9,5	9,0	25,5	12,0	12,5				
Concorrentes produtores d	9,5	14,5	2,0	5,5	6,0				
Produtores/Proprietários	9,0	18,5	23,0	9,0	11,5				
Trabalhadores das empresa	2,0	9,5	18,5		6,0				
Sector empresas CC/OP		15,0	6,0	11,5	15,0				
Concorrentes Espanha	15,0		7,5	8,5	12,5				
Fornecedores de energia e	6,0	7,5		7,0	10,0				
Prescritores (Arq., Eng.)	11,5	8,5	7,0		13,5				
Consumidores finais	15,0	12,5	10,0	13,5					
C(i)	126,5	149,0	196,5	122,5	149,5				

Degré de convergence : 65 %□

Matrice valuée des divergences [2DAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas				9,0	1,5		21,5	13,0	6,0
Produtores de Tijolos e A				9,0	1,5		21,5	13,0	5,5
Tijolo face à vista e pa				9,0	1,5		23,0	13,0	6,0
Clientes internos (Portug	9,0	9,0	9,0		1,0	8,0	8,5	6,5	4,5
Clientes externos (Estran	1,5	1,5	1,5			1,5	3,0	1,0	1,0
Estado Português				8,0	1,5		17,0	6,0	5,0
Concorrentes produtores d	21,5	21,5	23,0	8,5	3,0	17,0		14,0	9,5
Produtores/Proprietários	13,0	13,0	13,0	6,5	1,0	6,0	14,0		3,0
Trabalhadores das empresa	6,0	5,5	6,0	4,5	1,0	5,0	9,5	3,0	
Sector empresas CC/OP	12,5	11,0	14,0	2,5		11,5	6,0	10,0	12,0
Concorrentes Espanha	33,0	30,5	33,5	3,5	2,5	27,0	10,0	20,0	18,0
Fornecedores de energia e				4,0			13,5		4,0
Prescritores (Arq., Eng.)	2,5	2,5	2,0	3,0	1,0	1,5	8,0	5,0	5,0
Consumidores finais	7,0	6,0	8,0	2,0		6,5	7,5	6,5	6,5
D(i)	106,0	100,5	110,0	70,5	15,5	84,0	163,0	111,0	86,0
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	12,5	33,0		2,5	7,0				
Produtores de Tijolos e A	11,0	30,5		2,5	6,0				
Tijolo face à vista e pa	14,0	33,5		2,0	8,0				
Clientes internos (Portug	2,5	3,5	4,0	3,0	2,0				
Clientes externos (Estran		2,5		1,0					
Estado Português	11,5	27,0		1,5	6,5				
Concorrentes produtores d	6,0	10,0	13,5	8,0	7,5				
Produtores/Proprietários	10,0	20,0		5,0	6,5				
Trabalhadores das empresa	12,0	18,0	4,0	5,0	6,5				
Sector empresas CC/OP		6,0		8,0	1,5				
Concorrentes Espanha	6,0		18,5	7,0	8,5				
Fornecedores de energia e	8,0	18,5		1,0	4,0				
Prescritores (Arq., Eng.)	1,5	7,0	1,0		1,0				
Consumidores finais		8,5	4,0	1,0					
D(i)	95,0	218,0	53,0	41,0	63,5				

Degré de divergence : 35 %□

Matrice valuée pondérée des convergences [3CAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas		26,1	38,5	8,9	3,8	61,6	2,6	18,2	11,3
Produtores de Tijolos e A	26,1		28,0	6,7	2,3	50,8	2,1	11,1	6,3
Tijolo face à vista e pa	38,5	28,0		9,9	3,9	63,8	3,1	21,0	12,8
Clientes internos (Portug	8,9	6,7	9,9		3,9	19,4	4,3	6,0	4,3
Clientes externos (Estran	3,8	2,3	3,9	3,9		8,7	0,9	2,3	0,6
Estado Português	61,6	50,8	63,8	19,4	8,7		7,4	42,4	28,6
Concorrentes produtores d	2,6	2,1	3,1	4,3	0,9	7,4		4,0	1,5
Produtores/Proprietários	18,2	11,1	21,0	6,0	2,3	42,4	4,0		6,5
Trabalhadores das empresa	11,3	6,3	12,8	4,3	0,6	28,6	1,5	6,5	
Sector empresas CC/OP	9,0	6,8	9,9	10,7	5,2	17,7	6,9	6,5	1,3
Concorrentes Espanha	12,5	10,5	14,3	20,1	4,9	18,5	16,6	18,2	9,2
Fornecedores de energia e	39,1	29,7	41,2	10,6	4,2	60,8	1,8	30,0	19,5
Prescritores (Arq., Eng.)	11,1	8,5	12,0	6,6	4,2	20,8	3,3	6,2	
Consumidores finais	13,9	10,8	14,2	9,8	6,9	22,5	4,0	9,0	2,6
C(i)	256,7	199,6	272,8	121,2	51,9	423,0	58,4	181,5	104,5
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	9,0	12,5	39,1	11,1	13,9				
Produtores de Tijolos e A	6,8	10,5	29,7	8,5	10,8				
Tijolo face à vista e pa	9,9	14,3	41,2	12,0	14,2				
Clientes internos (Portug	10,7	20,1	10,6	6,6	9,8				
Clientes externos (Estran	5,2	4,9	4,2	4,2	6,9				
Estado Português	17,7	18,5	60,8	20,8	22,5				
Concorrentes produtores d	6,9	16,6	1,8	3,3	4,0				
Produtores/Proprietários	6,5	18,2	30,0	6,2	9,0				
Trabalhadores das empresa	1,3	9,2	19,5		2,6				
Sector empresas CC/OP		20,5	10,5	10,6	15,6				
Concorrentes Espanha	20,5		14,4	10,3	17,2				
Fornecedores de energia e	10,5	14,4		9,5	14,8				
Prescritores (Arq., Eng.)	10,6	10,3	9,5		13,0				
Consumidores finais	15,6	17,2	14,8	13,0					
C(j)	131,2	187,4	286,0	116,0	154,4				

Degré de convergence : 66 %

Matrice valuée pondérée des divergences [3DAA]

	Telhas	Tijolos	Face à vis	Cl. Portug	Cl. exter	Estado	Conc. prod	Prod. MP	Trabalhado
Produtores de Telhas				7,1	1,1		13,4	7,4	3,1
Produtores de Tijolos e A				4,9	0,8		8,6	5,2	1,7
Tijolo face à vista e pa				7,3	1,2		15,0	7,6	3,2
Clientes internos (Portug	7,1	4,9	7,3		0,9	15,1	5,7	4,5	2,4
Clientes externos (Estran	1,1	0,8	1,2	0,9		2,9	1,7	0,6	0,5
Estado Português				15,1	2,9		28,0	7,7	6,8
Concorrentes produtores d	13,4	8,6	15,0	5,7	1,7	26,0		6,2	3,2
Produtores/Proprietários	7,4	5,2	7,6	4,5	0,6	7,7	6,2		1,0
Trabalhadores das empresa	3,1	1,7	3,2	2,4	0,5	6,8	3,2	1,0	
Sector empresas CC/OP	10,5	6,6	11,9	2,4		22,0	4,4	7,0	6,7
Concorrentes Espanha	37,2	28,2	38,2	4,3	3,3	55,9	10,5	21,2	16,8
Fornecedores de energia e				6,3			19,7		6,0
Prescritores (Arq., Eng.)	1,9	1,1	1,6	2,6	0,8	2,9	5,4	3,0	2,7
Consumidores finais	5,8	3,2	6,7	2,0		13,3	6,4	4,7	4,0
D(i)	87,5	60,3	92,6	65,4	13,8	152,6	126,4	76,1	58,1
	CC/OP	Espanha	Energia	Prescritor	Consumidor				
Produtores de Telhas	10,5	37,2		1,9	5,8				
Produtores de Tijolos e A	6,6	28,2		1,1	3,2				
Tijolo face à vista e pa	11,9	38,2		1,6	6,7				
Clientes internos (Portug	2,4	4,3	6,3	2,6	2,0				
Clientes externos (Estran		3,3		0,8					
Estado Português	22,0	55,9		2,9	13,3				
Concorrentes produtores d	4,4	10,5	19,7	5,4	6,4				
Produtores/Proprietários	7,0	21,2		3,0	4,7				
Trabalhadores das empresa	6,7	16,8	6,0	2,7	4,0				
Sector empresas CC/OP		8,3	13,7	1,4					
Concorrentes Espanha	8,3		35,2	9,1	11,3				
Fornecedores de energia e	13,7	35,2		1,6	7,2				
Prescritores (Arq., Eng.)	1,4	9,1	1,6		1,0				
Consumidores finais		11,3	7,2	1,0					
D(j)	94,9	279,3	89,7	35,1	65,6				

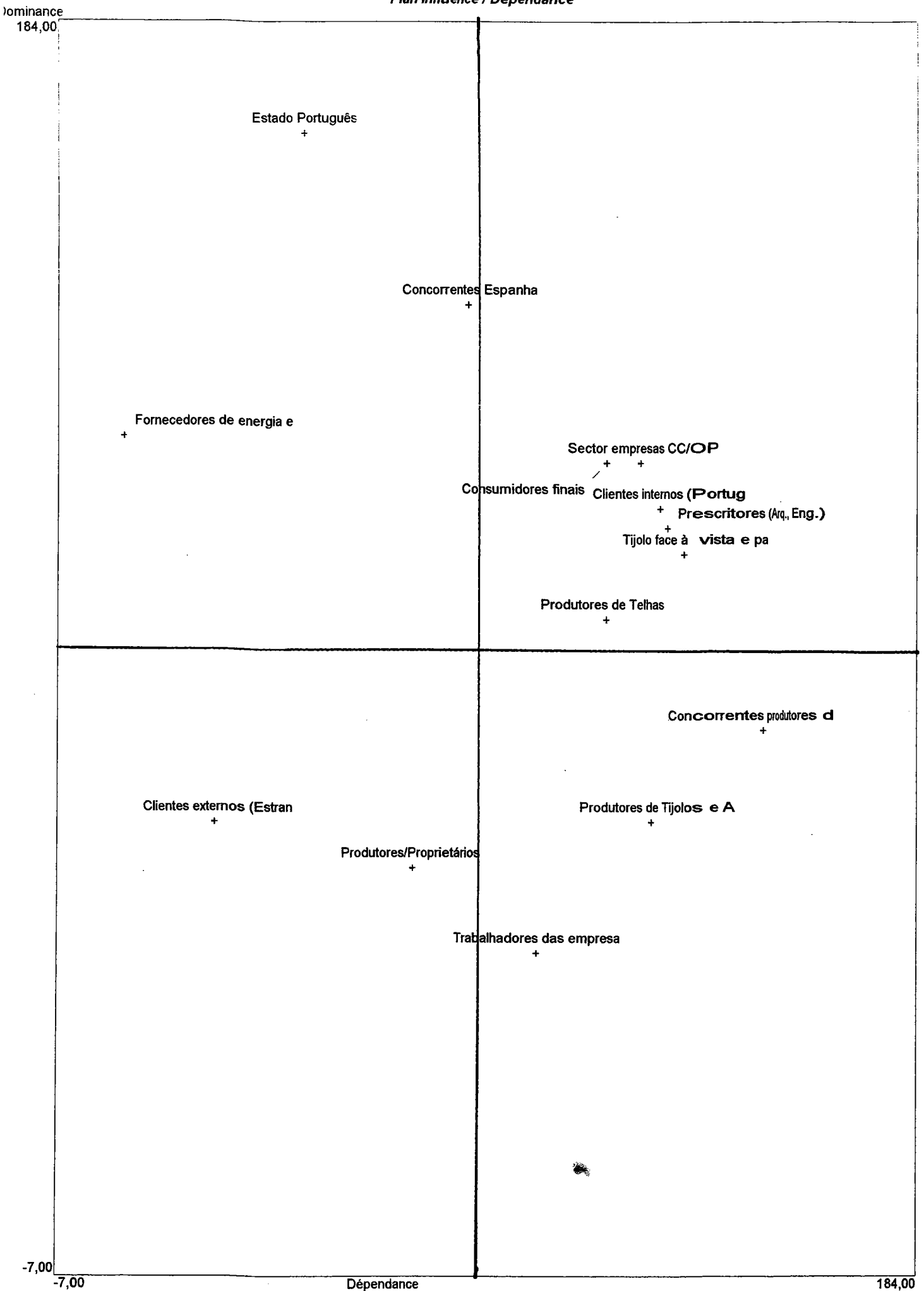
Degré de divergence : 34 %

Equilibre des positions des acteurs [EQ]

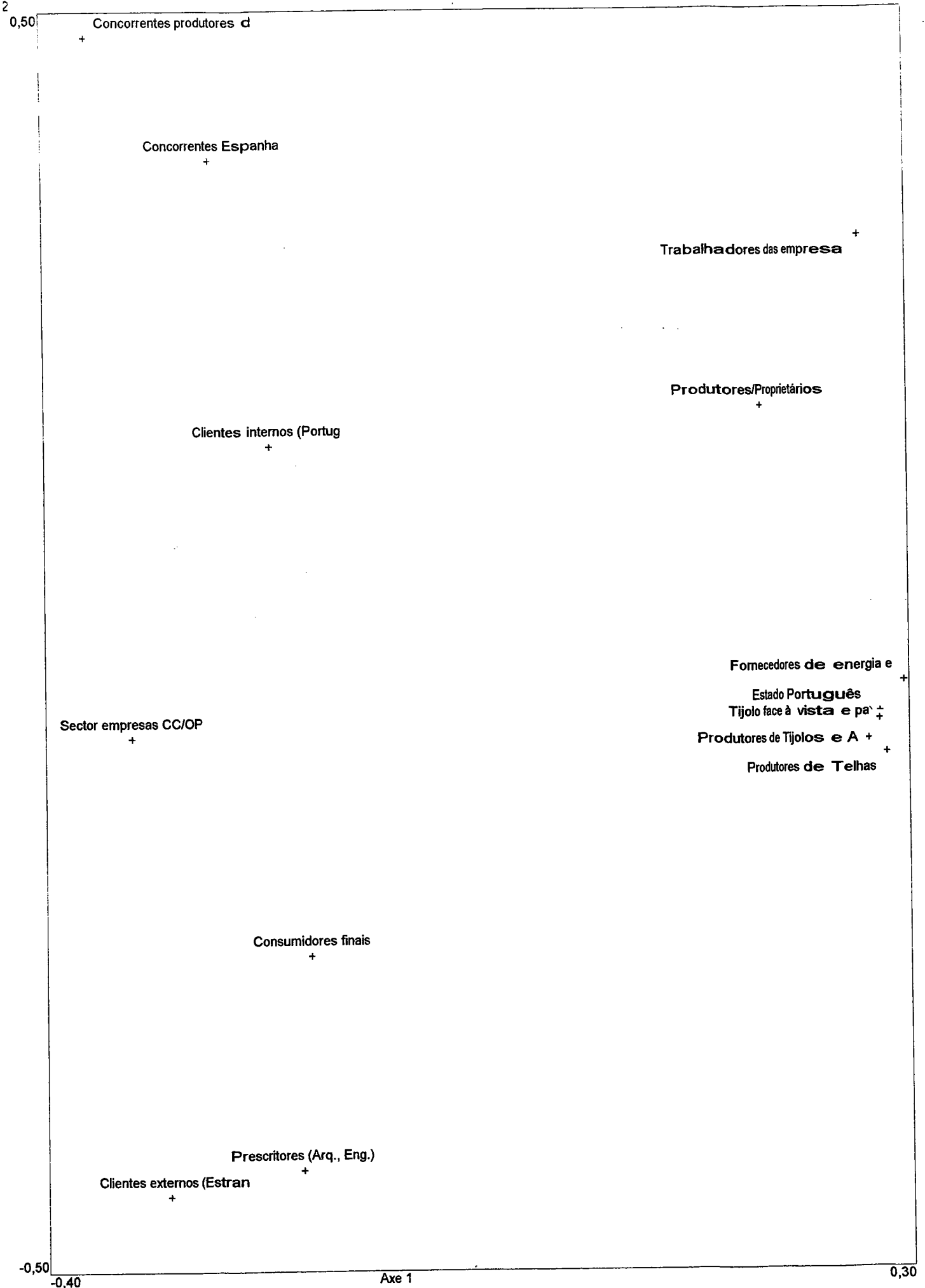
	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Produtores de Telhas	0,36	0,33	0,29
Produtores de Tijolos e A	0,35	0,34	0,28
Tijolo face à vista e pa	0,36	0,33	0,30
Cientes internos (Portug	0,72	0,70	0,69
Cientes externos (Estran	0,47	0,40	0,39
Estado Português	0,35	0,30	0,32
Concorrentes produtores d	0,59	0,58	0,54
Produtores/Proprietários	0,60	0,60	0,55
Trabalhadores das empresa	0,53	0,46	0,48
Sector empresas CC/OP	0,72	0,68	0,69
Concorrentes Espanha	0,70	0,64	0,62
Fornecedores de energia e	0,27	0,23	0,25
Prescritores (Arq., Eng.)	0,47	0,41	0,40
Consumidores finais	0,63	0,58	0,56

Ces indicateurs traduisent l'ambivalence des positions de l'acteur vis-à-vis de celles des autres acteurs. EQ[1] tient compte des positions seules, EQ[2] tient compte des positions valuées, EQ[3] des positions valuées pondérées par les rapports de force. L'indicateur varie de 1 (position très ambivalente) à 0 (position non ambivalente). □

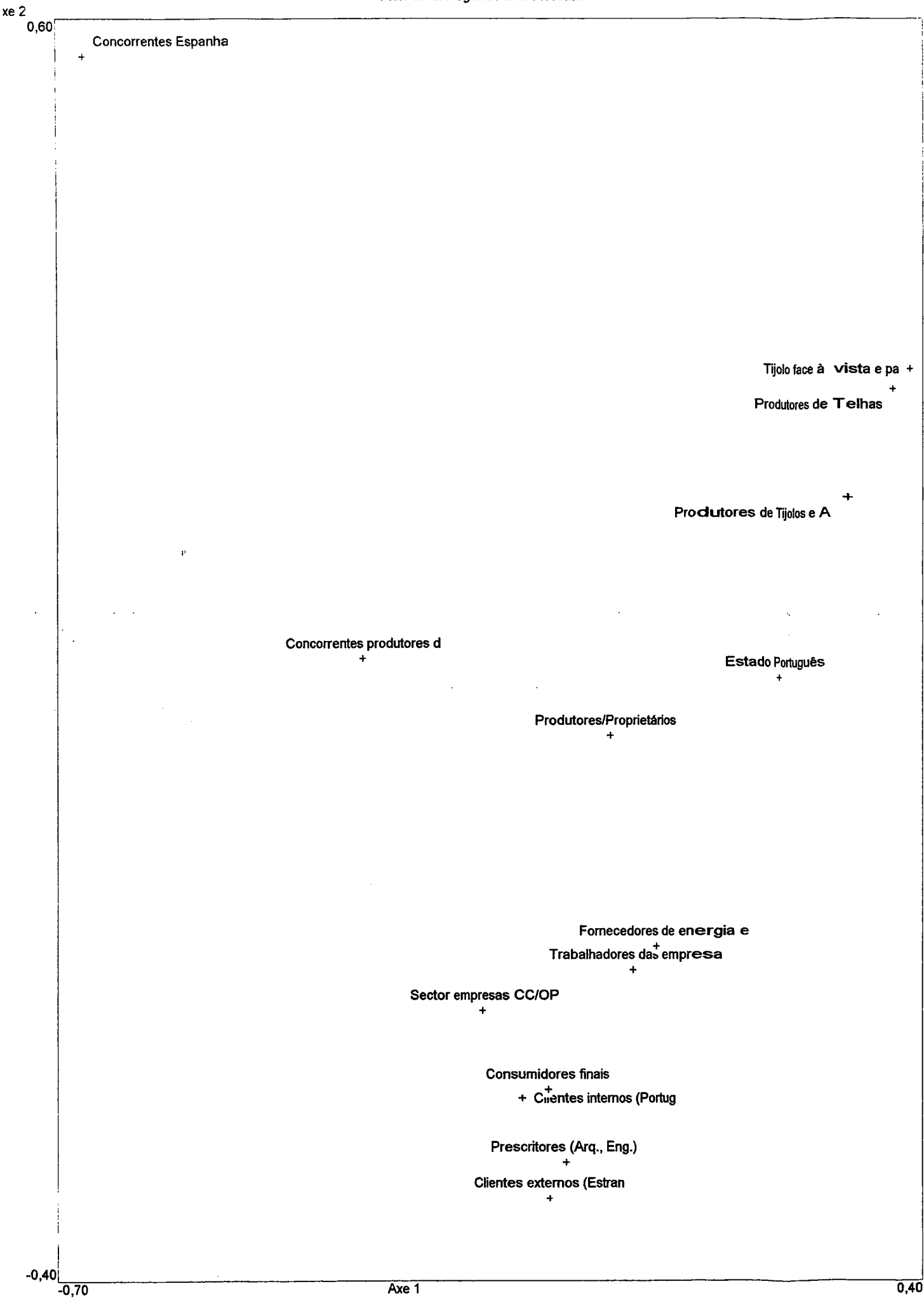
Plan Influence / Dépendance



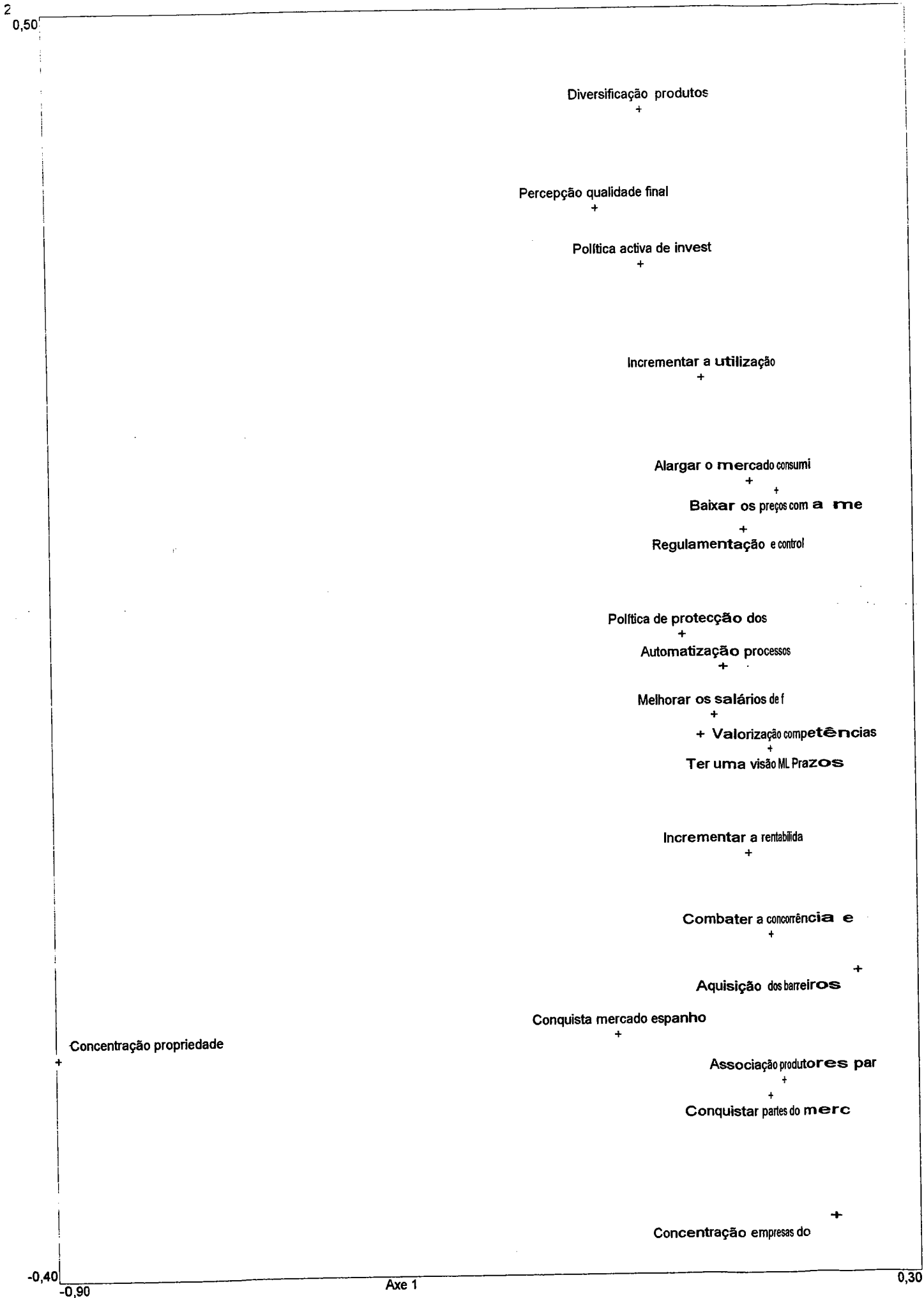
Plan de convergence des Acteurs



Plan de divergence des Acteurs



Plan de convergence des Objectifs



***Subsector
da
Cerâmica Utilitária e
Decorativa***

Análise Estrutural

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Cer. Mes. Dec..DAT : Variables

Nº	L. court	Libellé long
1	Ceram. Inv	Aquisição cerâmica como investimento
2	Can. Distr	Canais distribuição
3	Logist. ex	Logística externa
4	Tend. cons	Tendências do consumo
5	Contrafacc	Contrafacção de produtos
6	Emp. falid	Empresas tecnicamente falidas do sector
7	Evol. Tecn	Evolução tecnológica
8	Global.	Globalização dos mercados
9	Integ. Eur	Integração completa na União Europeia
10	Países MO	Países de mão-de-obra barata distantes dos mercado
11	Apoio inst	Infraestruturas de apoio institucional
12	Leg. ambie	Legislação ambiental
13	Localiz.	Localização país
14	Merc. MO	Mercado da mão-de-obra
15	Organ. Paf	Organização país
16	Reduc. Enc	Redução encargos sociais
17	C&T	Sistema de Ciência e Tecnologia
18	Sit. econ.	Situação económica e financeira internacional
19	Mat. Prima	Matérias-Primas
20	Merc. Ext.	Mercado externo tradicional
21	Merc. Inte	Mercado Interno
22	Merc. Emer	Mercados emergentes
23	Func. Capi	Evolução função capital
24	Pol. Preço	Política de preços
25	Pol. salar	Política salarial
26	Energia	Função energia
27	Forca vend	Capacidade de força de venda
28	Museus	Criação ateliers e museus
29	Marketing	Estratégia de marketing
30	Imagem	Gestão internacional da imagem produto
31	Inovação	Inovação no produto
32	Louça Deco	Louça decorativa
33	Louça mesa	Louça mesa
34	Relaç. cli	Nível de relação com os clientes
35	Pós-venda	Serviço pós-venda
36	Concentraç	Concentração das empresas do sector
37	Cooperação	Cooperação entre empresas do sector
38	Marca	Criação de marca
39	Deslocaliz	Deslocalização da produção para outros países
40	Flexibilid	Flexibilidade da produção
41	Intel. Eco	Inteligência económica (vigia estratégica)
42	Logíst. in	Logística interna
43	Gestão Pro	Nível de gestão da produção e controle orçamental
44	Organ. emp	Nível de organização das empresas do sector
45	Prox. Recu	Proximidade dos recursos
46	Visão Estr	Visão estratégica do sector
47	Embalagens	Criação de embalagens para os produtos
48	Design	Estratégia de design
49	Faiança gr	Faiança e grés
50	GQT	Gestão Qualidade Total
51	Acresc. VA	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos concebi
52	Porcelana	Porcelana
53	Form. RH	Nível de formação dos recursos humanos
54	Qual. MO	Qualidade da mão-de-obra

Taille de la matrice	54
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1678
Nombre de 1	272
Nombre de 2	700
Nombre de 3	266
Nombre de 4	0
Total	1238
Taux de remplissage	42.46 %

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Aquisição cerâmica como investimento	42	33
2	Canais distribuição	54	46
3	Logística externa	47	39
4	Tendências do consumo	98	20
5	Contrafacção de produtos	63	44
6	Empresas tecnicamente falidas do sector	38	52
7	Evolução tecnológica	72	27
8	Globalização dos mercados	88	19
9	Integração completa na União Europeia	42	9
10	Países de mão-de-obra barata distantes dos mercado	52	56
11	Infraestruturas de apoio institucional	10	6
12	Legislação ambiental	20	23
13	Localização país	25	0
14	Mercado da mão-de-obra	29	29
15	Organização país	32	15
16	Redução encargos sociais	33	14
17	Sistema de Ciência e Tecnologia	10	20
18	Situação económica e financeira internacional	58	10
19	Matérias-Primas	15	23
20	Mercado externo tradicional	69	76
21	Mercado Interno	8	63
22	Mercados emergentes	37	71
23	Evolução função capital	26	78
24	Política de preços	64	94
25	Política salarial	37	55
26	Função energia	14	16
27	Capacidade de força de venda	58	58
28	Criação ateliers e museus	24	15
29	Estratégia de marketing	52	67
30	Gestão internacional da imagem produto	44	59
31	Inovação no produto	75	66
32	Louça decorativa	44	84
33	Louça mesa	43	79
34	Nível de relação com os clientes	60	84
35	Serviço pós-venda	42	65
36	Concentração das empresas do sector	53	6
37	Cooperação entre empresas do sector	72	6
38	Criação de marca	47	44
39	Deslocalização da produção para outros países	45	64
40	Flexibilidade da produção	44	63
41	Inteligência económica (vigia estratégica)	47	49
42	Logística interna	7	35
43	Nível de gestão da produção e controle orçamental	32	47
44	Nível de organização das empresas do sector	66	64
45	Proximidade dos recursos	24	5
46	Visão estratégica do sector	56	73
47	Criação de embalagens para os produtos	44	31
48	Estratégia de design	69	66
49	Faiança e grés	41	77
50	Gestão Qualidade Total	18	40
51	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos concebi	93	70
52	Porcelana	70	101
53	Nível de formação dos recursos humanos	62	56
54	Qualidade da mão-de-obra	55	58

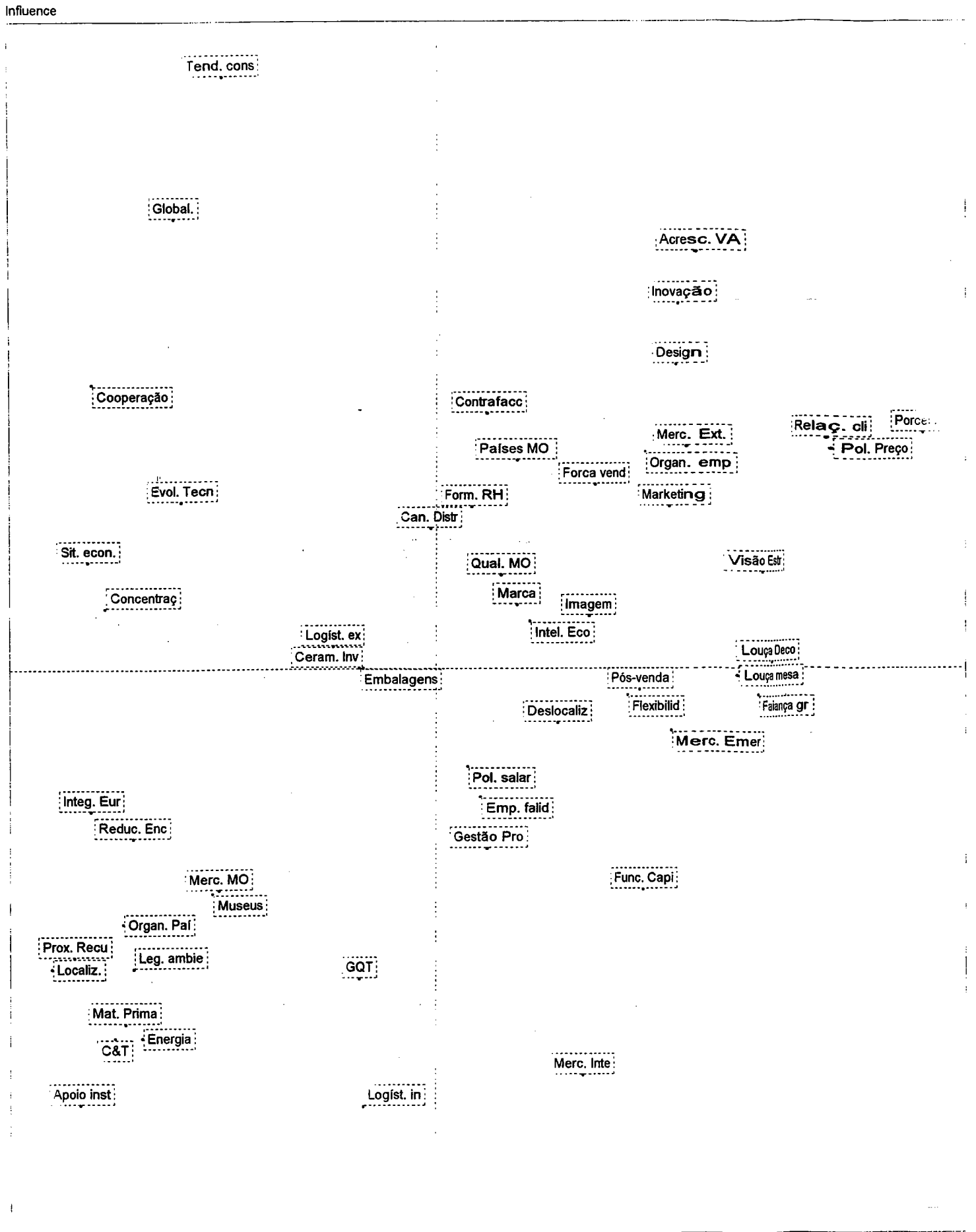
Itération	Influence	Dépendance
1	98	97
2	99	100
3	99	100
4	100	100

Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	4	396	52	408	4	400	52	411
2	8	356	24	380	8	349	24	372
3	51	336	32	340	51	337	34	371
4	31	303	34	340	31	318	32	342
5	7	291	33	319	48	296	46	335
6	37	291	23	315	37	289	49	333
7	52	283	49	311	5	278	33	324
8	20	279	20	307	52	271	51	309
9	48	279	46	295	34	269	20	306
10	44	267	22	287	20	266	31	302
11	24	259	51	283	24	265	48	301
12	5	255	29	271	44	264	22	299
13	10	251	31	267	10	261	29	298
14	53	251	48	267	27	252	44	286
15	34	242	35	263	7	246	23	285
16	18	234	39	259	53	244	35	283
17	27	234	44	259	29	244	40	277
18	46	226	21	255	2	236	27	260
19	54	222	40	255	18	224	30	257
20	2	218	30	238	46	220	21	254
21	36	214	27	234	54	219	39	242
22	29	210	54	234	38	208	41	229
23	3	190	10	226	36	207	38	223
24	38	190	53	226	30	204	10	223
25	41	190	25	222	41	202	54	216
26	39	182	6	210	3	193	5	210
27	30	178	41	198	32	187	43	210
28	32	178	43	190	47	185	6	207
29	40	178	2	186	1	185	53	203
30	47	178	5	178	33	182	25	201
31	33	174	38	178	35	177	2	182
32	1	170	50	161	40	175	42	150
33	9	170	3	157	49	175	1	150
34	35	170	42	141	39	165	47	148
35	49	165	1	133	22	162	50	148
36	6	153	47	125	25	149	3	135
37	22	149	14	117	6	138	4	82
38	25	149	7	109	9	133	14	80
39	16	133	12	93	16	123	28	77
40	15	129	19	93	43	119	7	63
41	43	129	4	80	23	104	8	60
42	14	117	17	80	14	104	26	43
43	23	105	8	76	28	103	12	39
44	13	101	26	64	15	92	16	39
45	28	97	15	60	45	80	19	35
46	45	97	28	60	13	76	15	34
47	12	80	16	56	12	76	17	30
48	50	72	18	40	50	72	36	26
49	19	60	9	36	19	56	37	20
50	26	56	11	24	26	51	9	19
51	11	40	36	24	17	51	18	18
52	17	40	37	24	21	37	11	14
53	21	32	45	20	11	27	45	11
54	42	28	13	0	42	26	13	0

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Tendências do consumo	4	4
2	Globalização dos mercados	8	8
3	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos conc	51	51
4	Inovação no produto	31	31
5	Evolução tecnológica	7	48
6	Cooperação entre empresas do sector	37	37
7	Porcelana	52	5
8	Mercado externo tradicional	20	52
9	Estratégia de design	48	34
10	Nível de organização das empresas do sector	44	20
11	Política de preços	24	24
12	Contrafacção de produtos	5	44
13	Países de mão-de-obra barata distantes dos mer	10	10
14	Nível de formação dos recursos humanos	53	27
15	Nível de relação com os clientes	34	7
16	Situação económica e financeira internacional	18	53
17	Capacidade de força de venda	27	29
18	Visão estratégica do sector	46	2
19	Qualidade da mão-de-obra	54	18
20	Canais distribuição	2	46
21	Concentração das empresas do sector	36	54
22	Estratégia de marketing	29	38
23	Logística externa	3	36
24	Criação de marca	38	30
25	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	41
26	Deslocalização da produção para outros países	39	3
27	Gestão internacional da imagem produto	30	32
28	Louça decorativa	32	47
29	Flexibilidade da produção	40	1
30	Criação de embalagens para os produtos	47	33
31	Louça mesa	33	35
32	Aquisição cerâmica como investimento	1	40
33	Integração completa na União Europeia	9	49
34	Serviço pós-venda	35	39
35	Faiança e grés	49	22
36	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	25
37	Mercados emergentes	22	6
38	Política salarial	25	9
39	Redução encargos sociais	16	16
40	Organização país	15	43
41	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	23
42	Mercado da mão-de-obra	14	14
43	Evolução função capital	23	28
44	Localização país	13	15
45	Criação ateliers e museus	28	45
46	Proximidade dos recursos	45	13
47	Legislação ambiental	12	12
48	Gestão Qualidade Total	50	50
49	Matérias-Primas	19	19
50	Função energia	26	26
51	Infraestruturas de apoio institucional	11	17
52	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	21
53	Mercado Interno	21	11
54	Logística interna	42	42

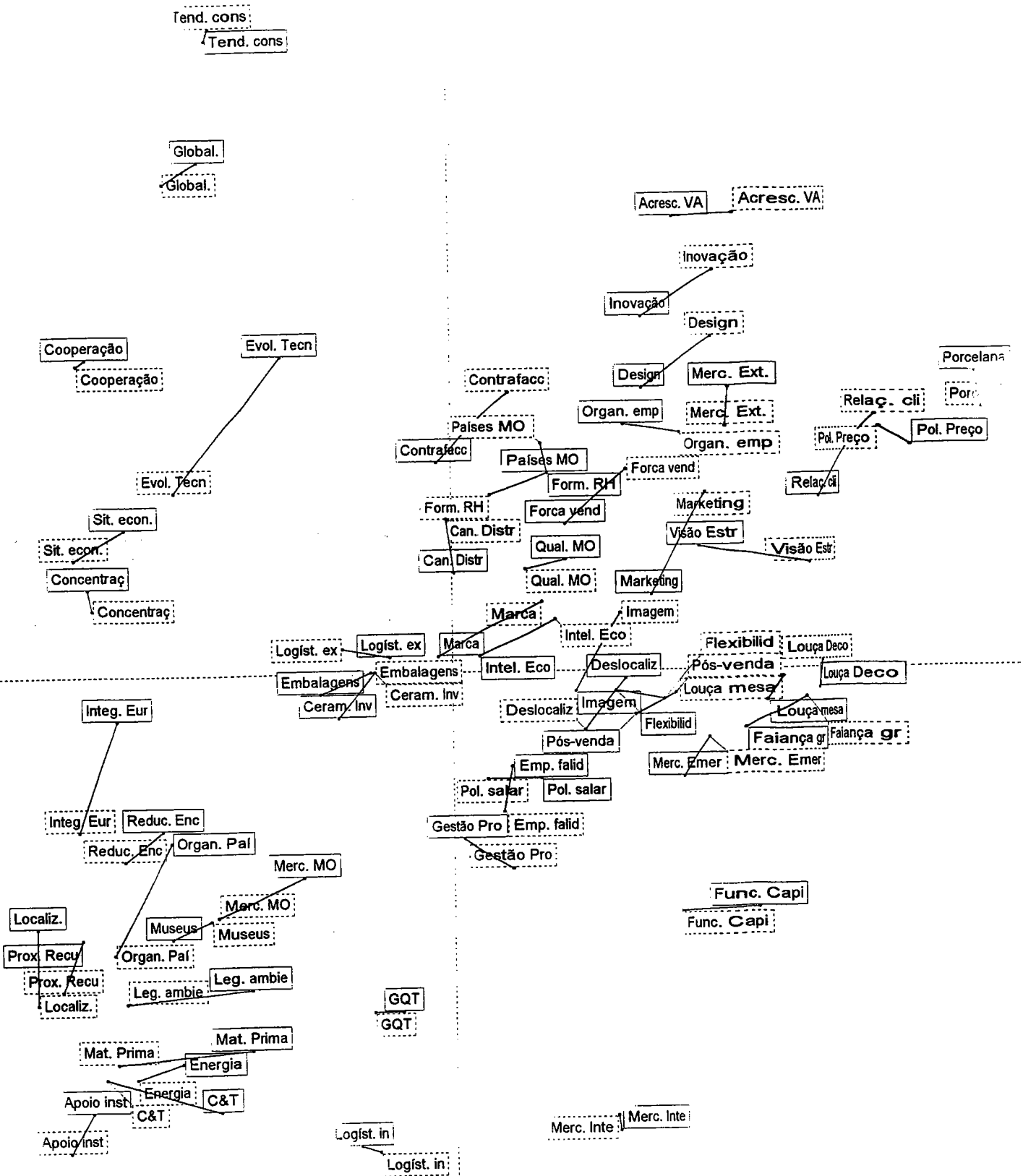
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Porcelana	52	52
2	Política de preços	24	24
3	Louça decorativa	32	34
4	Nível de relação com os clientes	34	32
5	Louça mesa	33	46
6	Evolução função capital	23	49
7	Faiança e grés	49	33
8	Mercado externo tradicional	20	51
9	Visão estratégica do sector	46	20
10	Mercados emergentes	22	31
11	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos cond	51	48
12	Estratégia de marketing	29	22
13	Inovação no produto	31	29
14	Estratégia de design	48	44
15	Serviço pós-venda	35	23
16	Deslocalização da produção para outros países	39	35
17	Nível de organização das empresas do sector	44	40
18	Mercado Interno	21	27
19	Flexibilidade da produção	40	30
20	Gestão internacional da imagem produto	30	21
21	Capacidade de força de venda	27	39
22	Qualidade da mão-de-obra	54	41
23	Países de mão-de-obra barata distantes dos mer	10	38
24	Nível de formação dos recursos humanos	53	10
25	Política salarial	25	54
26	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	5
27	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	43
28	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	6
29	Canais distribuição	2	53
30	Contrafacção de produtos	5	25
31	Criação de marca	38	2
32	Gestão Qualidade Total	50	42
33	Logística externa	3	1
34	Logística interna	42	47
35	Aquisição cerâmica como investimento	1	50
36	Criação de embalagens para os produtos	47	3
37	Mercado da mão-de-obra	14	4
38	Evolução tecnológica	7	14
39	Legislação ambiental	12	28
40	Matérias-Primas	19	7
41	Tendências do consumo	4	8
42	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	26
43	Globalização dos mercados	8	12
44	Função energia	26	16
45	Organização país	15	19
46	Criação ateliers e museus	28	15
47	Redução encargos sociais	16	17
48	Situação económica e financeira internacional	18	36
49	Integração completa na União Europeia	9	37
50	Infraestruturas de apoio institucional	11	9
51	Concentração das empresas do sector	36	18
52	Cooperação entre empresas do sector	37	11
53	Proximidade dos recursos	45	45
54	Localização país	13	13

Plan des relations Micmac Prospective



Plans superposés : Relations directes et indirectes

Influence



Cer. Mes. Dec..DAT : Présentation

Taille de la matrice	54
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1950
Nombre de 1	700
Nombre de 2	0
Nombre de 3	266
Nombre de 4	0
Total	966
Taux de remplissage	33.13 %

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Aquisição cerâmica como investimento	32	19
2	Canais distribuição	34	26
3	Logística externa	28	19
4	Tendências do consumo	89	14
5	Contrafação de produtos	47	23
6	Empresas tecnicamente falidas do sector	20	29
7	Evolução tecnológica	54	15
8	Globalização dos mercados	71	11
9	Integração completa na União Europeia	29	4
10	Países de mão-de-obra barata distantes dos mercado	50	31
11	Infraestruturas de apoio institucional	5	2
12	Legislação ambiental	9	16
13	Localização país	8	0
14	Mercado da mão-de-obra	19	10
15	Organização país	13	3
16	Redução encargos sociais	20	10
17	Sistema de Ciência e Tecnologia	8	11
18	Situação económica e financeira internacional	33	5
19	Matérias-Primas	5	11
20	Mercado externo tradicional	39	48
21	Mercado Interno	4	28
22	Mercados emergentes	11	43
23	Evolução função capital	9	45
24	Política de preços	46	37
25	Política salarial	31	37
26	Função energia	2	5
27	Capacidade de força de venda	44	34
28	Criação ateliers e museus	14	11
29	Estratégia de marketing	36	40
30	Gestão internacional da imagem produto	27	39
31	Inovação no produto	58	42
32	Louça decorativa	24	36
33	Louça mesa	22	50
34	Nível de relação com os clientes	41	60
35	Serviço pós-venda	24	46
36	Concentração das empresas do sector	23	3
37	Cooperação entre empresas do sector	35	3
38	Criação de marca	28	33
39	Deslocalização da produção para outros países	17	35
40	Flexibilidade da produção	21	43
41	Inteligência económica (vigia estratégica)	24	28
42	Logística interna	2	18
43	Nível de gestão da produção e controle orçamental	16	21
44	Nível de organização das empresas do sector	35	31
45	Proximidade dos recursos	8	1
46	Visão estratégica do sector	26	48
47	Criação de embalagens para os produtos	21	17
48	Estratégia de design	40	48
49	Faiança e grés	21	44
50	Gestão Qualidade Total	5	17
51	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos concebidos	31	51
52	Porcelana	42	70
53	Nível de formação dos recursos humanos	35	34
54	Qualidade da mão-de-obra	32	38

Itération
1
2
3
4

influence	Dépendance
97	97
99	99
99	99
100	100



Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	4	594	52	467	4	585	52	504
2	8	473	24	447	8	487	34	458
3	51	407	34	400	31	391	24	433
4	31	387	32	373	51	386	32	398
5	7	360	51	340	5	379	51	379
6	10	333	33	333	10	364	46	377
7	5	313	20	320	34	307	48	364
8	24	307	46	320	48	307	33	346
9	27	293	48	320	27	299	49	332
10	52	280	35	307	24	296	35	330
11	34	273	23	300	29	289	20	317
12	48	267	49	293	52	276	22	316
13	20	260	22	287	7	256	31	312
14	29	240	40	287	2	245	29	305
15	37	233	31	280	20	237	38	296
16	44	233	29	267	44	235	30	291
17	53	233	30	260	1	233	40	274
18	2	226	54	253	38	227	23	254
19	18	220	25	246	37	224	27	240
20	1	213	39	233	53	219	44	236
21	54	213	27	226	30	217	25	224
22	25	206	53	226	54	206	39	220
23	9	193	38	220	3	206	54	220
24	3	186	10	206	25	198	10	218
25	38	186	44	206	18	197	41	198
26	30	180	6	193	35	179	6	192
27	46	173	21	186	41	171	5	188
28	32	160	41	186	32	170	53	175
29	35	160	2	173	46	164	21	174
30	41	160	5	153	33	153	43	160
31	36	153	43	140	49	148	2	157
32	33	146	1	126	36	145	47	149
33	40	140	3	126	47	142	1	132
34	47	140	42	120	9	138	28	119
35	49	140	47	113	40	133	42	108
36	6	133	50	113	16	115	4	95
37	16	133	12	106	6	108	3	95
38	14	126	7	100	14	102	50	92
39	39	113	4	93	28	95	16	42
40	43	106	8	73	39	93	8	40
41	28	93	17	73	43	87	7	39
42	15	86	19	73	12	84	12	35
43	22	73	28	73	22	82	14	30
44	12	60	14	66	17	69	36	22
45	23	60	16	66	23	63	19	19
46	13	53	15	53	15	52	17	15
47	17	53	18	33	13	40	15	15
48	45	53	26	33	50	37	37	15
49	11	33	9	26	19	33	26	11
50	19	33	36	20	21	33	9	5
51	50	33	37	20	45	30	18	5
52	21	26	11	13	11	18	45	3
53	26	13	45	5	42	12	11	0
54	42	13	13	0	26	12	13	0

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Tendências do consumo	4	4
2	Globalização dos mercados	8	8
3	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos conc	51	31
4	Inovação no produto	31	51
5	Evolução tecnológica	7	5
6	Países de mão-de-obra barata distantes dos mer	10	10
7	Contrafacção de produtos	5	34
8	Política de preços	24	48
9	Capacidade de força de venda	27	27
10	Porcelana	52	24
11	Nível de relação com os clientes	34	29
12	Estratégia de design	48	52
13	Mercado externo tradicional	20	7
14	Estratégia de marketing	29	2
15	Cooperação entre empresas do sector	37	20
16	Nível de organização das empresas do sector	44	44
17	Nível de formação dos recursos humanos	53	1
18	Canais distribuição	2	38
19	Situação económica e financeira internacional	18	37
20	Aquisição cerâmica como investimento	1	53
21	Qualidade da mão-de-obra	54	30
22	Política salarial	25	54
23	Integração completa na União Europeia	9	3
24	Logística externa	3	25
25	Criação de marca	38	18
26	Gestão internacional da imagem produto	30	35
27	Visão estratégica do sector	46	41
28	Louça decorativa	32	32
29	Serviço pós-venda	35	46
30	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	33
31	Concentração das empresas do sector	36	49
32	Louça mesa	33	36
33	Flexibilidade da produção	40	47
34	Criação de embalagens para os produtos	47	9
35	Faiança e grés	49	40
36	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	16
37	Redução encargos sociais	16	6
38	Mercado da mão-de-obra	14	14
39	Deslocalização da produção para outros países	39	28
40	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	39
41	Criação ateliers e museus	28	43
42	Organização país	15	12
43	Mercados emergentes	22	22
44	Legislação ambiental	12	17
45	Evolução função capital	23	23
46	Localização país	13	15
47	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	13
48	Proximidade dos recursos	45	50
49	Infraestruturas de apoio institucional	11	19
50	Matérias-Primas	19	21
51	Gestão Qualidade Total	50	45
52	Mercado Interno	21	11
53	Função energia	26	42
54	Logística interna	42	26

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Porcelana	52	52
2	Política de preços	24	34
3	Nível de relação com os clientes	34	24
4	Louça decorativa	32	32
5	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos conc	51	51
6	Louça mesa	33	46
7	Mercado externo tradicional	20	48
8	Visão estratégica do sector	46	33
9	Estratégia de design	48	49
10	Serviço pós-venda	35	35
11	Evolução função capital	23	20
12	Faiança e grés	49	22
13	Mercados emergentes	22	31
14	Flexibilidade da produção	40	29
15	Inovação no produto	31	38
16	Estratégia de marketing	29	30
17	Gestão internacional da imagem produto	30	40
18	Qualidade da mão-de-obra	54	23
19	Política salarial	25	27
20	Deslocalização da produção para outros países	39	44
21	Capacidade de força de venda	27	25
22	Nível de formação dos recursos humanos	53	39
23	Criação de marca	38	54
24	Países de mão-de-obra barata distantes dos mer	10	10
25	Nível de organização das empresas do sector	44	41
26	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	6
27	Mercado Interno	21	5
28	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	53
29	Canais distribuição	2	21
30	Contrafacção de produtos	5	43
31	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	2
32	Aquisição cerâmica como investimento	1	47
33	Logística externa	3	1
34	Logística interna	42	28
35	Criação de embalagens para os produtos	47	42
36	Gestão Qualidade Total	50	4
37	Legislação ambiental	12	3
38	Evolução tecnológica	7	50
39	Tendências do consumo	4	16
40	Globalização dos mercados	8	8
41	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	7
42	Matérias-Primas	19	12
43	Criação ateliers e museus	28	14
44	Mercado da mão-de-obra	14	36
45	Redução encargos sociais	16	19
46	Organização país	15	17
47	Situação económica e financeira internacional	18	15
48	Função energia	26	37
49	Integração completa na União Europeia	9	26
50	Concentração das empresas do sector	36	9
51	Cooperação entre empresas do sector	37	18
52	Infraestruturas de apoio institucional	11	45
53	Proximidade dos recursos	45	11
54	Localização país	13	13

Plan des relations directes

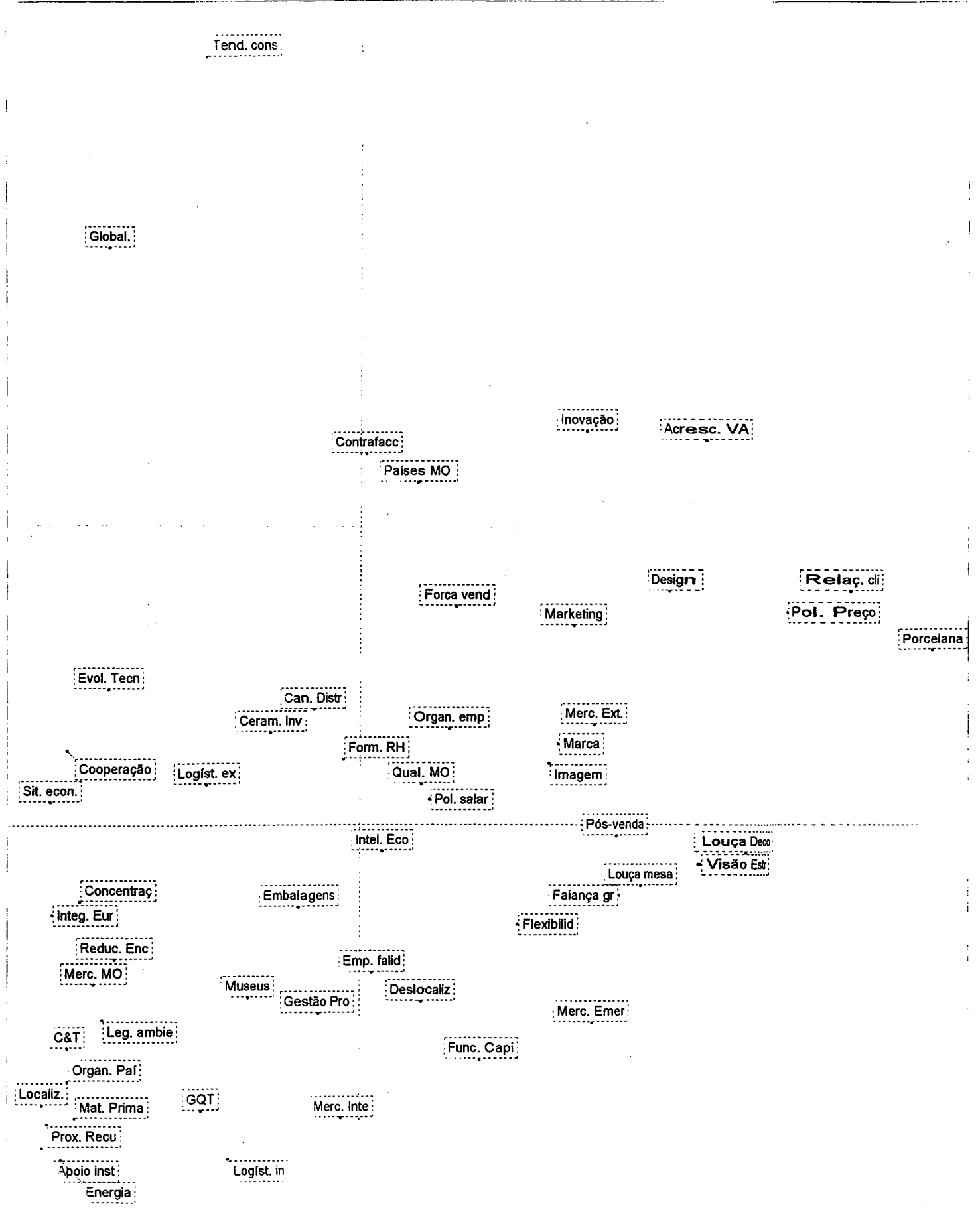
Influence



Dépendance

Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Dépendance



Taille de la matrice	54
Nombre d'itérations	4
Nombre de 0	1654
Nombre de 1	700
Nombre de 2	0
Nombre de 3	562
Nombre de 4	0
Total	1262
Taux de remplissage	43.28 %

No	Variable	Tot. Ligne	Tot. Colonne
1	Aquisição cerâmica como investimento	44	31
2	Canais distribuição	49	35
3	Logística externa	37	22
4	Tendências do consumo	95	35
5	Contrafacção de produtos	33	38
6	Empresas tecnicamente falidas do sector	23	41
7	Evolução tecnológica	87	24
8	Globalização dos mercados	107	14
9	Integração completa na União Europeia	35	4
10	Países de mão-de-obra barata distantes dos mercado	77	43
11	Infraestruturas de apoio institucional	77	59
12	Legislação ambiental	42	37
13	Localização país	8	0
14	Mercado da mão-de-obra	22	13
15	Organização país	31	14
16	Redução encargos sociais	26	43
17	Sistema de Ciência e Tecnologia	35	29
18	Situação económica e financeira internacional	33	5
19	Matérias-Primas	23	23
20	Mercado externo tradicional	54	66
21	Mercado Interno	10	37
22	Mercados emergentes	32	55
23	Evolução função capital	42	51
24	Política de preços	52	73
25	Política salarial	37	46
26	Função energia	8	11
27	Capacidade de força de venda	53	40
28	Criação ateliers e museus	50	47
29	Estratégia de marketing	63	61
30	Gestão internacional da imagem produto	56	66
31	Inovação no produto	76	54
32	Louça decorativa	69	77
33	Louça mesa	67	74
34	Nível de relação com os clientes	44	66
35	Serviço pós-venda	36	58
36	Concentração das empresas do sector	53	81
37	Cooperação entre empresas do sector	53	117
38	Criação de marca	49	69
39	Deslocalização da produção para outros países	17	56
40	Flexibilidade da produção	21	46
41	Inteligência económica (vigia estratégica)	24	34
42	Logística interna	11	21
43	Nível de gestão da produção e controle orçamental	22	24
44	Nível de organização das empresas do sector	38	37
45	Proximidade dos recursos	17	4
46	Visão estratégica do sector	35	66
47	Criação de embalagens para os produtos	21	32
48	Estratégia de design	43	54
49	Faiança e grés	66	74
50	Gestão Qualidade Total	32	44
51	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos concebi	70	56
52	Porcelana	42	73
53	Nível de formação dos recursos humanos	47	46
54	Qualidade da mão-de-obra	32	50

Itération	Influence	Dépendance
1	96	97
2	99	100
3	99	100
4	100	100

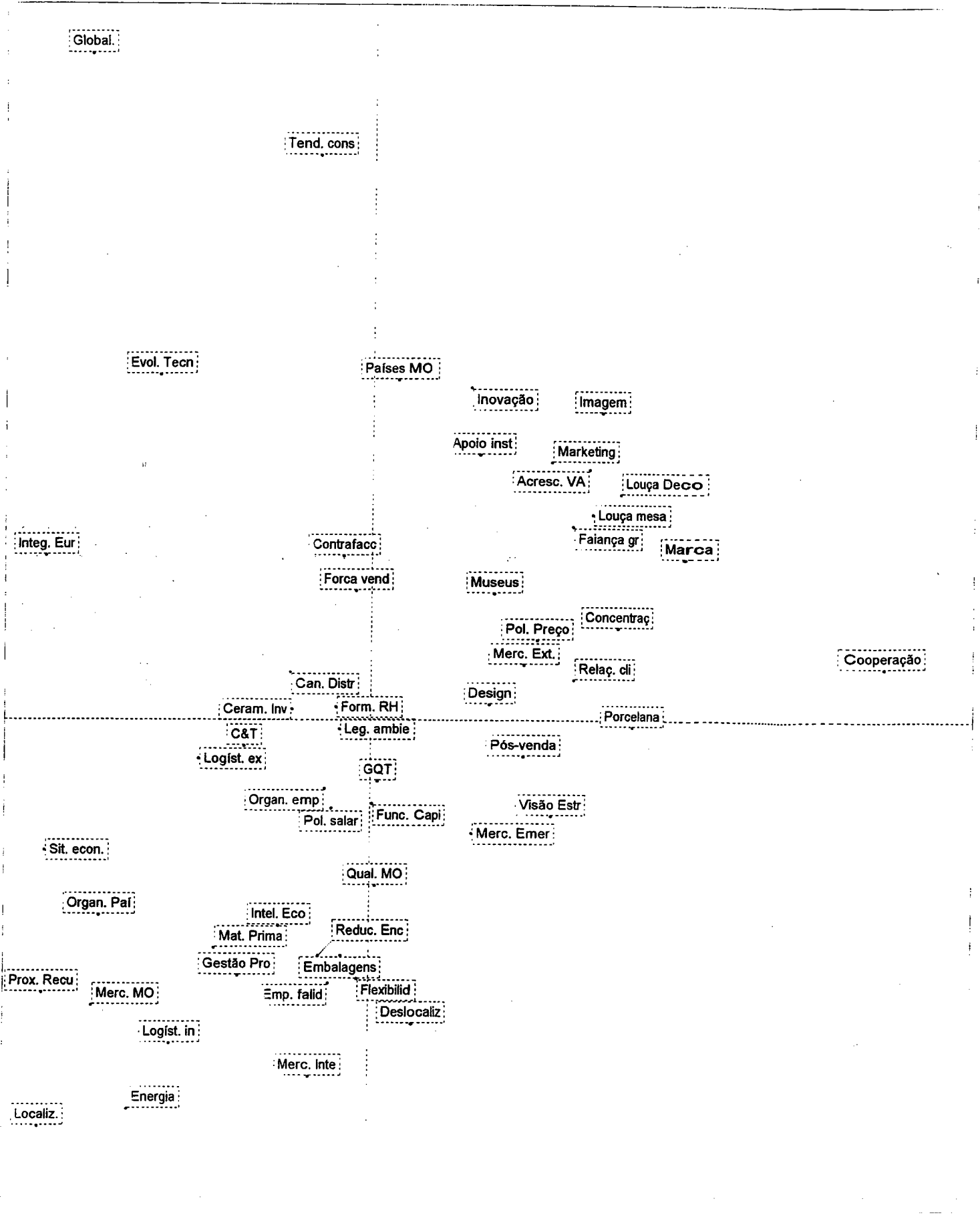
Rang	N°	Influ. Dir.	N°	Dep. Dir.	N°	Influ. Ind.	N°	Dep. Ind.
1	8	448	37	490	8	452	37	461
2	4	398	36	339	4	412	38	359
3	7	364	32	322	7	324	52	330
4	10	322	33	310	10	322	32	322
5	11	322	49	310	31	319	36	321
6	31	318	24	305	30	309	30	311
7	51	293	52	305	11	292	33	306
8	32	289	38	289	29	289	51	304
9	33	280	20	276	51	286	34	296
10	30	276	30	276	32	276	49	295
11	49	276	34	276	33	268	46	284
12	9	272	46	276	49	263	29	283
13	29	264	51	276	9	251	24	276
14	20	226	29	255	5	251	20	269
15	5	222	11	247	38	250	35	269
16	27	222	35	243	27	237	28	253
17	36	222	39	234	28	236	48	251
18	37	222	22	230	36	222	11	245
19	24	217	31	226	24	217	22	242
20	28	209	48	226	20	207	31	240
21	2	205	23	213	37	206	39	209
22	38	205	54	209	2	204	10	199
23	53	196	28	196	34	201	50	189
24	1	184	25	192	48	191	54	188
25	34	184	40	192	53	190	23	186
26	48	180	53	192	1	189	40	178
27	12	176	50	184	52	182	27	176
28	23	176	10	180	12	181	5	169
29	52	176	16	180	17	174	47	169
30	44	159	6	171	35	170	12	167
31	3	155	27	167	3	169	53	165
32	25	155	5	159	50	160	25	163
33	35	150	12	155	44	157	6	162
34	17	146	21	155	23	151	44	159
35	46	146	44	155	25	149	16	156
36	18	138	2	146	46	146	4	154
37	22	134	4	146	22	139	21	151
38	50	134	41	142	18	132	1	141
39	54	134	47	134	54	118	2	140
40	15	129	1	129	15	106	41	134
41	16	108	17	121	41	102	17	114
42	41	100	7	100	19	93	43	111
43	6	96	43	100	47	90	19	98
44	19	96	19	96	16	90	3	89
45	14	92	3	92	43	82	42	74
46	43	92	42	88	40	81	7	67
47	40	88	8	58	6	79	26	50
48	47	88	15	58	45	75	15	34
49	39	71	14	54	14	70	14	30
50	45	71	26	46	39	63	8	28
51	42	46	18	20	42	55	9	3
52	21	41	9	16	21	42	18	3
53	13	33	45	16	26	29	45	2
54	26	33	13	0	13	22	13	0

Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Globalização dos mercados	8	8
2	Tendências do consumo	4	4
3	Evolução tecnológica	7	7
4	Países de mão-de-obra barata distantes dos mer	10	10
5	Infraestruturas de apoio institucional	11	31
6	Inovação no produto	31	30
7	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos con	51	11
8	Louça decorativa	32	29
9	Louça mesa	33	51
10	Gestão internacional da imagem produto	30	32
11	Faiança e grés	49	33
12	Integração completa na União Europeia	9	49
13	Estratégia de marketing	29	9
14	Mercado externo tradicional	20	5
15	Contrafacção de produtos	5	38
16	Capacidade de força de venda	27	27
17	Concentração das empresas do sector	36	28
18	Cooperação entre empresas do sector	37	36
19	Política de preços	24	24
20	Criação ateliers e museus	28	20
21	Canais distribuição	2	37
22	Criação de marca	38	2
23	Nível de formação dos recursos humanos	53	34
24	Aquisição cerâmica como investimento	1	48
25	Nível de relação com os clientes	34	53
26	Estratégia de design	48	1
27	Legislação ambiental	12	52
28	Evolução função capital	23	12
29	Porcelana	52	17
30	Nível de organização das empresas do sector	44	35
31	Logística externa	3	3
32	Política salarial	25	50
33	Serviço pós-venda	35	44
34	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	23
35	Visão estratégica do sector	46	25
36	Situação económica e financeira internacional	18	46
37	Mercados emergentes	22	22
38	Gestão Qualidade Total	50	18
39	Qualidade da mão-de-obra	54	54
40	Organização país	15	15
41	Redução encargos sociais	16	41
42	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	19
43	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	47
44	Matérias-Primas	19	16
45	Mercado da mão-de-obra	14	43
46	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	40
47	Flexibilidade da produção	40	6
48	Criação de embalagens para os produtos	47	45
49	Deslocalização da produção para outros países	39	14
50	Proximidade dos recursos	45	39
51	Logística interna	42	42
52	Mercado Interno	21	21
53	Localização país	13	26
54	Função energia	26	13

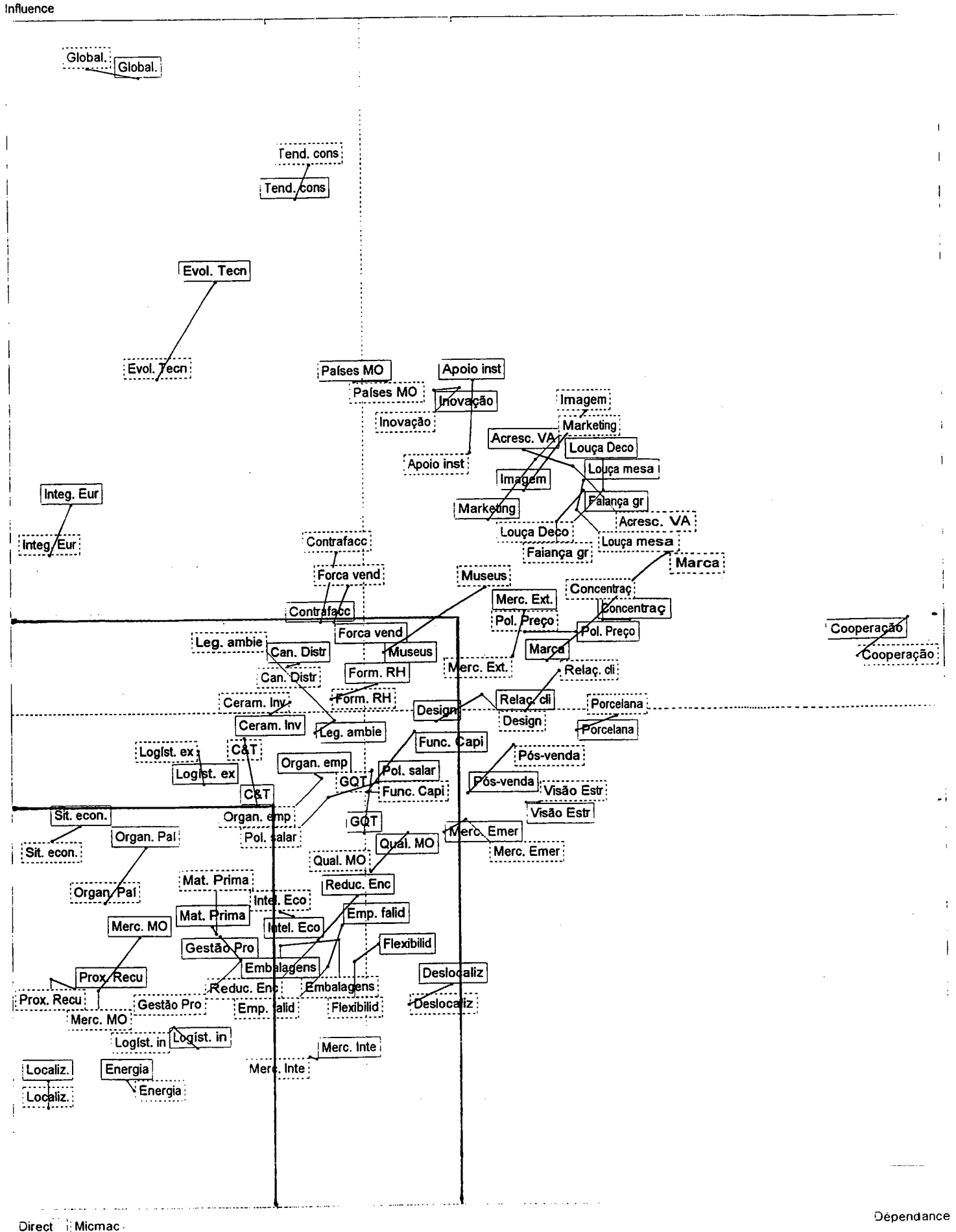
Rg	Libellés	Dir.	Ind.
1	Cooperação entre empresas do sector	37	37
2	Concentração das empresas do sector	36	38
3	Louça decorativa	32	52
4	Louça mesa	33	32
5	Faiança e grés	49	36
6	Política de preços	24	30
7	Porcelana	52	33
8	Criação de marca	38	51
9	Mercado externo tradicional	20	34
10	Gestão internacional da imagem produto	30	49
11	Nível de relação com os clientes	34	46
12	Visão estratégica do sector	46	29
13	Incorporar Valor Acrescentado nos produtos com	51	24
14	Estratégia de marketing	29	20
15	Infraestruturas de apoio institucional	11	35
16	Serviço pós-venda	35	28
17	Deslocalização da produção para outros países	39	48
18	Mercados emergentes	22	11
19	Inovação no produto	31	22
20	Estratégia de design	48	31
21	Evolução função capital	23	39
22	Qualidade da mão-de-obra	54	10
23	Criação ateliers e museus	28	50
24	Política salarial	25	54
25	Flexibilidade da produção	40	23
26	Nível de formação dos recursos humanos	53	40
27	Gestão Qualidade Total	50	27
28	Países de mão-de-obra barata distantes dos me	10	5
29	Redução encargos sociais	16	47
30	Empresas tecnicamente falidas do sector	6	12
31	Capacidade de força de venda	27	53
32	Contrafacção de produtos	5	25
33	Legislação ambiental	12	6
34	Mercado interno	21	44
35	Nível de organização das empresas do sector	44	16
36	Canais distribuição	2	4
37	Tendências do consumo	4	21
38	Inteligência económica (vigia estratégica)	41	1
39	Criação de embalagens para os produtos	47	2
40	Aquisição cerâmica como investimento	1	41
41	Sistema de Ciência e Tecnologia	17	17
42	Evolução tecnológica	7	43
43	Nível de gestão da produção e controle orçamen	43	19
44	Matérias-Primas	19	3
45	Logística externa	3	42
46	Logística interna	42	7
47	Globalização dos mercados	8	26
48	Organização país	15	15
49	Mercado da mão-de-obra	14	14
50	Função energia	26	8
51	Situação económica e financeira internacional	18	9
52	Integração completa na União Europeia	9	18
53	Proximidade dos recursos	45	45
54	Localização país	13	13

Plan des relations Micmac Prospective

Influence



Plans superposés : Relations directes et indirectes



***Subsector
da
Cerâmica Utilitária e
Decorativa***

Análise de Jogo de Actores

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

	Consumidores Finais	Clientes internos	Clientes externos/distribuidores	Fabricantes de produto próprio c/ dimensão	Fabricantes essenciais por sub-contratação	Estado Português	Produtores de equipamentos e outros materiais	Trabalhadores das empresas	Países produtores c/ mão-de-obra barata	Infraestrutura de apoio institucional	Entidades de promoção turística e cultural	Designers e criadores	Outros sectores do Habitat	Coleccionadores	Museus nacionais e estrangeiros /Exposições	
Consumidores finais	Objetivos – Atingir o grau de satisfação máximo com preocupação do preço. Seguir as tendências da moda. Problemas - Gestão do orçamento familiar e aumento das despesas de base imaterial Meios – Aumento progressivo da capacidade aquisitiva e baixa das taxas de juro para compras a prazo.	Tentar adquirir produtos ao preço mais baixo possível e ter acesso à variedade de bens produzidos interna e externamente.	Procura condicionada pela qualidade dos produtos e pela sua variedade e preço, seguindo as modas. Maior tendência para as compras em função de campanhas.	Procura de bens de qualidade e seguindo certas modas ou procurando objectos de colecção.	Exigência de preços mais baixos e de entregas atempadas	Exigência de preços mais baixos e de séries sobranas das encomendas externas.	Transparência do mercado e apoio à defesa dos direitos do consumidor Combate à especulação			Atenção aos produtos colocados no mercado a preços mais baixos.	Informação sobre o mercado nacional e apoio à melhoria de qualidade	Interesse no desenvolvimento de programas turísticos e culturais que fomentem as transacções comerciais no mercado interno.	Fomento da sua actividade que canalize para o mercado produtos que respondam à procura dos consumidores finais.	Procura associada de produtos do habitat seguindo a moda.	Resposta à procura qualificada dos clientes	Actuação em sinergia para potenciar as vendas e eventual abertura de lojas com ou sem franchising
Clientes internos	Coloção dos produtos o mais próximo dos consumidores finais e facilidade de pagamentos ou de entrega. Campanhas de vendas por épocas.	Objetivos – Ciclos rápidos de entrega. Comprar mais barato e diversificado. Garantir fornecimentos. Ter peso na carteira de encomendas. Problemas - Falta de cultura de aquisição de cerâmica de mesa e decorativa. Dificuldade de afirmação como interlocutor Meios - Diversificação nas compras, incluindo compra					Defender a transparência do mercado.									





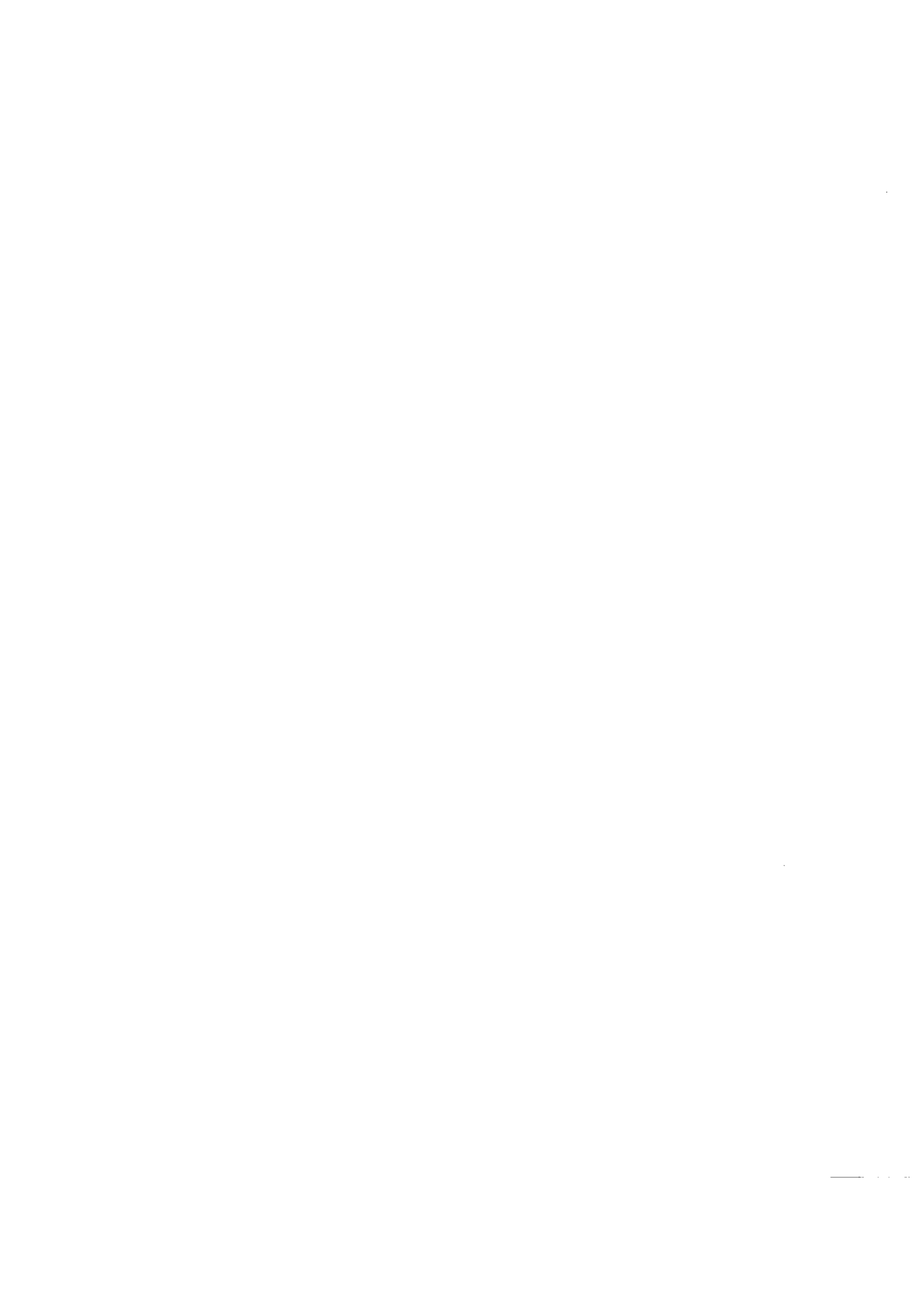
SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

Produtores de equipamentos e outros materiais			Tentar vender ao máximo preço	Tentar vender ao máximo preço	(IAPMEI, ICEP, etc.)	Objectivos - Vender com a maior rentabilidade possível e ganhar quota de mercado	Apoiar na formação do pessoal das empresas a utilizar os equipamentos novos.	Tentar vender ao máximo preço	Tentar vender equipamentos em uso pelo sector a instituições de apoio.					
						<p>Objectivos - Vender com a maior rentabilidade possível e ganhar quota de mercado</p> <p>Problemas - Concorrência nos equipamentos e nos materiais (incluindo matérias-primas) necessidade permanente que é cara, face instabilidade do mercado</p> <p>Meios - Investimento em Novas Tecnologias de Informação para produzir mais, melhor e mais diversificada. Utilizar os desenvolvimentos tecnológicos nos sectores de ponta.</p>								
Trabalhadores das empresas	Dar a melhor informação às empresas que vendem os produtos.	Dar a melhor informação às empresas que vendem ou que são intermediárias dos produtos.	Aumentar os salários, a segurança do emprego e a qualidade do trabalho nas empresas do sector	Aumentar os salários, a segurança do emprego e a qualidade do trabalho nas empresas do sector			<p>Objectivos - Ganhar o mais possível e segurança emprego. Maior formação e condições de trabalho.</p> <p>Problemas - Fala formação. Falta apoio organizativo. Flexibilidade da legislação. Dificuldade de adaptação às exigências da qualidade</p> <p>Meios - Protecção legal</p>						Dar a melhor informação sobre os produtos fabricados.	Colaborar na promoção dos produtos em mostras em museus e exposições internacionais.



SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

Países produtores com mão-de-obra barata	Produtos no mercado a baixo preço incrementando a concorrência.	Mercados alternativos para produtos baratos.	Mercados alternativos para produtos baratos, podendo executar encomendas em condições muito mais interessantes que os produtores tradicionais.	Concorrência através dos preços.	Fortíssima concorrência através dos preços e forte alternativa para os grandes clientes de louça barata.	Negociar preços e qualidade de equipamentos e de serviço.	Forte pressão pela concorrência entre as empresas, impedindo crescimento acentuado dos salários.	Diversificação actividade. Capacidade de aprendizagem	Objetivos - Ganhar quota de mercado e conseguir a deslocação das empresas. Problemas - Falta mão de obra especializada. Custo transporte e entrega a tempo. Capacidade técnica	Meios - Fortes incentivos ao investimento, comercialização e internacionalização. Meios produção baratos. Acesso ao know how. Salários mais baixos que nos países mais desenvolvidos	Objetivos - Responder às necessidades das empresas, constituindo-se como interlocutor normal e cooperante com todo o sector. Problemas - Dificuldade de diálogo e de relação com os operadores económicos. Carencia de financiamentos públicos e comunitários. Meios - Capacidade	Apelo na actividade de promoção destas instituições.	Formação e promoção do trabalho dos designers e criadores.	Apelo na promoção destes sectores e na utilização mais adequada dos recursos existentes no país.	Divulgação dos produtos existentes.	Promoção dos produtos existentes e das iniciativas organizadas.
Infra-estrutura de apoio institucional	Apelo directo ou indirecto às empresas para atingirem os seus objectivos.	Apelo directo ou indirecto às empresas para atingirem os seus objectivos.	Apelo indirecto para utilização pelas empresas dos equipamentos e outros materiais existentes no mercado.	Criação de condições para o melhor desempenho dos trabalhadores.	Objetivos - Ganhar quota de mercado e conseguir a deslocação das empresas. Problemas - Falta mão de obra especializada. Custo transporte e entrega a tempo. Capacidade técnica	Objetivos - Responder às necessidades das empresas, constituindo-se como interlocutor normal e cooperante com todo o sector. Problemas - Dificuldade de diálogo e de relação com os operadores económicos. Carencia de financiamentos públicos e comunitários. Meios - Capacidade	Apelo na actividade de promoção destas instituições.	Formação e promoção do trabalho dos designers e criadores.	Apelo na promoção destes sectores e na utilização mais adequada dos recursos existentes no país.	Divulgação dos produtos existentes.	Promoção dos produtos existentes e das iniciativas organizadas.					



SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

					técnica e científica. Ocupação do espaço.			
<p>Entidades de promoção turística e cultural</p>	<p>Organização e divulgação de actividades e produtos para chegarem mais facilmente aos clientes internos para potenciar as suas vendas.</p>	<p>Organização e divulgação de actividades e produtos para chegarem mais facilmente aos clientes externos para potenciar as suas vendas e promoverem o país.</p>	<p>Promoção de produtos nacionais de qualidade com possibilidade de organização de percursos por unidades industriais, museus, etc.</p>	<p>Influenciar o Estado Português no apoio institucional e financeiro a estas iniciativas.</p>	<p>Valorização das actividades e melhoria da segurança e das condições de trabalho.</p>	<p>Desvio da procura de bens de menor qualidade.</p>	<p>Actuação em sinergia com estas entidades para a promoção do sector.</p>	<p>Objetivos - Divulgação da cerâmica portuguesa. Organização de circuitos de visita às regiões onde estão instaladas as empresas. Alargamento da área de serviços das empresas. Problemas - Incompreensão por parte das empresas de cerâmica que se mostram fechadas Meios - Canais de divulgação junto dos turistas. Incluir em roteiros com visitas a museus de empresas e às próprias fábricas.</p>
<p>Designers e criadores</p>	<p>Conceção de produtos respondendo às necessidades e expectativas dos consumidores.</p>	<p>Resposta às tendências do mercado.</p>	<p>Resposta às tendências do mercado.</p>	<p>Chação de modelos para o fabrico das empresas.</p>	<p>Proporcionar trabalho mais exigente e mais bem pago.</p>	<p>Chação de modelos para o fabrico das empresas.</p>	<p>Chação de modelos/produtos novos.</p>	<p>Chação de modelos/produtos novos.</p>
						<p>Objetivos - Conquista de lugar ou encomendas das empresas e aumento das remunerações Problemas - Dificuldade de actuação nas empresas e falta de "massa crítica" para ser tomada em consideração. Meios - Aumento da qualidade do trabalho e dos</p>		



SUBSECTOR DA INDÚSTRIA CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA - QUADRO DE ESTRATÉGIA DE ACTORES

Outros sectores do Habitat	Colocação de conjunto de produtos para o habitat.	Proposta de conjuntos para lançar no mercado nacional.	Proposta de conjuntos para lançar no mercado externo.	Produção em ligação com empresas de produtos de qualidade para compor linhas com outros produtos.							Aquisição de produtos para compor conjuntos para o habitat.			Criação de modelos/produtos que podem ser potenciados pelas tentativas lúricas e culturais.	Criação de novos produtos para desenvolver projectos internacionais.	<p>Objectivos - Conquistar quotas de mercado, vendendo gamas de produtos de materiais diversificados, segundo a moda do momento.</p> <p>Problemas - Ganhar a atenção dos consumidores e conquistar novos consumidores com elevado poder aquisitivo</p> <p>Meios - Dissertação da informação através dos meios tradicionais e emergentes (incluindo INTERNET).</p> <p>Abertura de espaços conjuntos de comercialização. Produção em cooperação entre empresas de sectores diferentes.</p>	<p>Critérios de modelos/produtos novos.</p> <p>Objectivos - Adquirir peças e séries limitadas com alto valor e com possibilidade de valorização a médio prazo. Problemas - Informação através de revistas e outros meios informativos.</p>	<p>Suscitam o interesse pelo investimento dos meios e das exposições.</p>
<p>Suscitam as necessidades para o habitat.</p>	<p>Suscitam as necessidades para o mercado nacional.</p>	<p>Suscitam as necessidades para o mercado externo.</p>	<p>Cham mercado de produtos de qualidade de valor.</p>	<p>Motivar o Estado para uma política activa de património.</p>	<p>Cham necessidades para o habitat.</p>	<p>Desenvolver projectos de produtos de baixa qualidade e sem marca.</p>	<p>Faço certificação papel destas instituições no produto de qualidade.</p>	<p>Cham mercado lúrico e cultural.</p>	<p>Cham de novas oportunidades para desenvolver projectos ao gosto dos colecionadores.</p>	<p>Esperamos que as sinergias da procura dos consumidores.</p>	<p>Objectivos - Adquirir peças e séries limitadas com alto valor e com possibilidade de valorização a médio prazo. Problemas - Informação através de revistas e outros meios informativos.</p>	<p>Suscitam o interesse pelo investimento dos meios e das exposições.</p>						





Matrice d'Influence Directe MID

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais	0	1	3	1	0	2	0	0	2
Cientes Internos	3	0	0	1	1	1	0	0	1
Cientes externos/Distrib	3	0	0	2	3	1	0	0	3
Fabr. produto próprio	1	1	2	0	3	1	1	2	0
Fabr. essenc. subcontr.	0	0	2	1	0	1	1	2	1
Estado Português	2	2	1	3	3	0	1	3	0
Produt. equipamento	0	0	0	3	3	0	0	1	1
Trabalhadores empresas	0	1	1	2	2	0	0	0	0
Países prod. mão-obra bar	1	2	3	3	4	0	1	3	0
Infraestruturas de apoio	0	0	0	2	2	0	1	2	0
Designers e criadores	1	1	1	2	0	0	0	1	2
Outros sect. habitat	1	1	1	1	0	0	0	0	1
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	0	2	2						
Cientes Internos	1	2	2						
Cientes externos/Distrib	2	2	2						
Fabr. produto próprio	2	3	2						
Fabr. essenc. subcontr.	2	0	0						
Estado Português	4	1	2						
Produt. equipamento	1	0	0						
Trabalhadores empresas	0	0	0						
Países prod. mão-obra bar	0	2	2						
Infraestruturas de apoio	0	2	2						
Designers e criadores	0	0	2						
Outros sect. habitat	0	2	0						

Les influences directes entre les acteurs sont notées de 1 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur : Niveau 4 : Existence, Niveau 3 : Mission, Niveau 2 : Projets/Objectifs, Niveau 1 : Processus opératoires □

Matrice Acteurs Objectifs MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. en	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. prod.
Consumidores Finais	+2	+1	+2	0	+1	+1	+1	0	0
Cientes Internos	+3	+1	+2	+2	0	0	+1	+1	0
Cientes externos/Distrib	+1	0	+2	+2	+2	+2	+1	+1	0
Fabr. produto próprio	+3	+2	-3	+3	+2	+3	-3	+3	+2
Fabr. essenc. subcontr.	+1	0	+3	0	0	0	+3	+2	+2
Estado Português	0	+1	-2	0	+1	+1	0	+2	+2
Produt. equipamento	+1	0	+2	0	+1	+1	+1	+1	0
Trabalhadores empresas	+2	+2	+1	+2	+2	+2	+2	+3	+3
Países prod. mão-obra bar	+1	0	+3	-2	-2	0	-3	-1	0
Infraestruturas de apoio	+1	+2	+1	0	+1	+1	-1	+2	+1
Designers e criadores	+3	+3	+2	0	+2	+2	-2	+2	0
Outros sect. habitat	+2	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	0
	Sal. baix.	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. car.	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	+2	0	0	0	0	+1	+1
Cientes Internos	0	0	+2	+1	0	0	0	-2	-2
Cientes externos/Distrib	0	0	+2	-1	0	0	0	0	-2
Fabr. produto próprio	-3	0	+3	+3	+3	+2	+3	+3	+3
Fabr. essenc. subcontr.	+2	0	0	-1	+3	0	+3	0	0
Estado Português	-1	+1	0	+1	+2	+1	+1	+1	+2
Produt. equipamento	-1	+1	0	+1	+1	0	+3	0	0
Trabalhadores empresas	-3	+1	0	+2	+3	+1	+1	+2	+2
Países prod. mão-obra bar	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-1	-2
Infraestruturas de apoio	-1	+1	+2	+1	+2	+2	+2	+1	+2
Designers e criadores	0	0	+4	+3	+1	+1	+2	+2	+3
Outros sect. habitat	0	0	+2	+1	+1	0	+1	+2	+2
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	+1	0	+2	0	+1	+2	0	+2	+2
Cientes Internos	+2	+1	+2	-1	+1	+2	+1	+1	+1
Cientes externos/Distrib	+1	+2	+3	-2	+1	+1	+1	+2	0
Fabr. produto próprio	+2	+3	-2	+2	+2	+3	-2	-3	+3
Fabr. essenc. subcontr.	+1	+2	-2	+2	0	0	+2	+3	0
Estado Português	+1	+1	-1	+2	+2	+2	0	-1	+2
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	+1	+1	0	0	0
Trabalhadores empresas	+2	+2	-2	-2	+2	+1	-1	-1	+1
Países prod. mão-obra bar	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-2
Infraestruturas de apoio	+1	+1	-1	+1	+2	+2	-1	-1	+2
Designers e criadores	0	0	0	+1	+2	+2	-2	-3	+3
Outros sect. habitat	0	0	0	+1	+1	+1	+1	0	+1

Signe + : Acteur favorable à la réalisation de l'objectif.

Signe - : Acteur défavorable à la réalisation de l'objectif.

Les valeurs varient de 1 à 4 en fonction de l'impact de la réalisation de l'objectif sur le devenir de l'acteur. □

Matrice standard d'influence directe et indirecte [MIDI]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais	10	8	9	11	9	5	3	6	9
Clientes Internos	8	6	9	9	5	5	5	6	7
Clientes externos/Distrib	8	7	13	13	11	5	5	11	9
Fabr. produto próprio	7	6	9	14	12	5	4	9	9
Fabr. essenc. subcontr.	5	4	6	10	10	3	5	8	4
Estado Português	8	7	10	14	13	6	4	11	8
Produt. equipamento	2	3	6	7	9	2	4	7	2
Trabalhadores empresas	3	2	5	5	6	4	2	4	3
Paises prod. mão-obra bar	9	7	11	14	14	5	3	9	10
Infraestruturas de apoio	3	4	7	9	7	2	3	8	5
Designers e criadores	6	7	8	9	7	4	2	5	6
Outros sect. habitat	6	5	5	7	4	4	2	3	6
Di	65	60	85	108	97	44	38	83	68
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit	Mi					
Consumidores Finais	6	11	12	89					
Clientes Internos	4	10	10	78					
Clientes externos/Distrib	7	13	13	102					
Fabr. produto próprio	9	12	11	93					
Fabr. essenc. subcontr.	7	7	7	66					
Estado Português	11	13	12	111					
Produt. equipamento	5	5	4	52					
Trabalhadores empresas	6	4	4	44					
Paises prod. mão-obra bar	8	12	11	103					
Infraestruturas de apoio	5	6	6	60					
Designers e criadores	4	9	9	67					
Outros sect. habitat	3	7	7	52					
Di	70	100	99	917					

MIDI tient compte des influences directes et indirectes d'ordre 2. Mi mesure l'influence directe et indirecte de l'acteur i. Di mesure la dépendance directe et indirecte de l'acteur i. □

Scalaire standard des rapports de force et des rétroactions

	Ri*
Consumidores Finais	1,27
Clientes Internos	1,13
Clientes externos/Distrib	1,35
Fabr. produto próprio	1,02
Fabr. essenc. subcontr.	0,63
Estado Português	2,09
Produt. equipamento	0,77
Trabalhadores empresas	0,39
Paises prod. mão-obra bar	1,56
Infraestruturas de apoio	0,71
Designers e criadores	0,65
Outros sect. habitat	0,43

Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son influence et de sa dépendance directes et indirectes et de sa rétroaction. Indicateur d'instabilité du jeu : H = 19,08 %

Cet indicateur mesure le degré d'instabilité du jeu en fonction des influences et dépendances réciproques entre acteurs. Il peut varier de 0 (jeu totalement instable) à 100 (jeu stable). □

Balance nette des influences pour chaque couple d'acteurs [BN]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		0	1	4	4	-3	1	3	0
Clientes Internos	0		2	3	1	-2	2	4	0
Clientes externos/Distrib	-1	-2		4	5	-5	-1	6	-2
Fabr. produto próprio	-4	-3	-4		2	-9	-3	4	-5
Fabr. essenc. subcontr.	-4	-1	-5	-2		-10	-4	2	-10
Estado Português	3	2	5	9	10		2	7	3
Produt. equipamento	-1	-2	1	3	4	-2		5	-1
Trabalhadores empresas	-3	-4	-6	-4	-2	-7	-5		-6
Paises prod. mão-obra bar	0	0	2	5	10	-3	1	6	
Infraestruturas de apoio	-3	0	0	0	0	-9	-2	2	-3
Designers e criadores	-5	-3	-5	-3	0	-9	-3	1	-6
Outros sect. habitat	-6	-5	-8	-4	-3	-8	-2	-1	-5
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit	Δ i					
Consumidores Finais	3	5	6	24					
Clientes Internos	0	3	5	18					
Clientes externos/Distrib	0	5	8	17					
Fabr. produto próprio	0	3	4	-15					
Fabr. essenc. subcontr.	0	0	3	-31					
Estado Português	9	9	8	67					
Produt. equipamento	2	3	2	14					
Trabalhadores empresas	-2	-1	1	-39					
Paises prod. mão-obra bar	3	6	5	35					
Infraestruturas de apoio		2	3	-10					
Designers e criadores	-2		2	-33					
Outros sect. habitat	-3	-2		-47					

Matrice des positions simples 1MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. en	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. prod.
Consumidores Finais	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Clientes Internos	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Clientes externos/Distrib	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Fabr. produto próprio	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1
Fabr. essenc. subcontr.	1	0	1	0	0	0	1	1	1
Estado Português	0	1	-1	0	1	1	0	1	0
Produt. equipamento	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Trabalhadores empresas	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Países prod. mão-obra bar	1	0	1	-1	-1	0	-1	-1	0
Infraestruturas de apoio	1	1	1	0	1	1	-1	1	1
Designers e criadores	1	1	1	0	1	1	-1	1	0
Outros sect. habitat	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Σ +	11	8	10	5	9	9	6	10	5
Σ -	0	0	-2	-1	-1	0	-4	-1	0
Σ Implication	11	8	12	6	10	9	10	11	5
	Sal. baix.	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. car.	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Clientes Internos	0	0	1	1	0	0	0	-1	-1
Clientes externos/Distrib	0	0	1	-1	0	0	0	0	-1
Fabr. produto próprio	-1	0	1	1	1	1	1	1	1
Fabr. essenc. subcontr.	1	0	0	-1	1	0	1	0	0
Estado Português	-1	1	0	1	1	1	1	1	1
Produt. equipamento	-1	1	0	1	1	0	1	0	0
Trabalhadores empresas	-1	1	0	1	1	1	1	1	1
Países prod. mão-obra bar	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1
Infraestruturas de apoio	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
Designers e criadores	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Outros sect. habitat	0	0	1	1	1	0	1	1	1
Σ +	1	4	7	8	8	5	8	7	7
Σ -	-6	0	-1	-2	-1	0	-1	-2	-3
Σ Implication	7	4	8	10	9	5	9	9	10
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	1	0	1	0	1	1	0	1	1
Clientes Internos	1	1	1	-1	1	1	1	1	1
Clientes externos/Distrib	1	1	1	-1	1	1	1	1	0
Fabr. produto próprio	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	1
Fabr. essenc. subcontr.	1	1	-1	1	0	0	1	1	0
Estado Português	1	1	-1	1	1	1	0	-1	1
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	1	1	0	0	0
Trabalhadores empresas	1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1
Países prod. mão-obra bar	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Infraestruturas de apoio	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	1
Designers e criadores	0	0	0	1	1	1	-1	-1	1
Outros sect. habitat	0	0	0	1	1	1	1	0	1
Σ +	8	7	3	6	10	10	4	4	8
Σ -	-1	-1	-7	-5	-1	-1	-5	-6	-1
Σ Implication	9	8	10	11	11	11	9	10	9
	Conc.								
Consumidores Finais	15								
Clientes Internos	19								
Clientes externos/Distrib	18								
Fabr. produto próprio	26								
Fabr. essenc. subcontr.	15								
Estado Português	22								
Produt. equipamento	15								
Trabalhadores empresas	26								
Países prod. mão-obra bar	21								
Infraestruturas de apoio	26								
Designers e criadores	20								
Outros sect. habitat	18								
Σ +									
Σ -									
Σ Implication									

Matrice des positions valuées 2MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. en	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. prod.
Consumidores Finais	2	1	2	0	1	1	1	0	0
Clientes Internos	3	1	2	2	0	0	1	1	0
Clientes externos/Distrib	1	0	2	2	2	2	1	1	0
Fabr. produto próprio	3	2	-3	3	2	3	-3	3	2
Fabr. essenc. subcontr.	1	0	3	0	0	0	3	2	2
Estado Português	0	1	-2	0	1	1	0	2	2
Produt. equipamento	1	0	2	0	1	1	1	1	0
Trabalhadores empresas	2	2	1	2	2	2	2	3	3
Países prod. mão-obra bar	1	0	3	-2	-2	0	-3	-1	0
Infraestruturas de apoio	1	2	1	0	1	1	-1	2	1
Designers e criadores	3	3	2	0	2	2	-2	2	0
Outros sect. habitat	2	1	1	1	1	1	0	1	0
Σ +	20	13	19	10	13	14	9	18	10
Σ -	0	0	-5	-2	-2	0	-9	-1	0
Σ Implication	20	13	24	12	15	14	18	19	10
	Sal. baix.	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. car.	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	2	0	0	0	0	1	1
Clientes Internos	0	0	2	1	0	0	0	-2	-2
Clientes externos/Distrib	0	0	2	-1	0	0	0	0	-2
Fabr. produto próprio	-3	0	3	3	3	2	3	3	3
Fabr. essenc. subcontr.	2	0	0	-1	3	0	3	0	0
Estado Português	-1	1	0	1	2	1	1	1	2
Produt. equipamento	-1	1	0	1	1	0	3	0	0
Trabalhadores empresas	-3	1	0	2	3	1	1	2	2
Países prod. mão-obra bar	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-1	-2
Infraestruturas de apoio	-1	1	2	1	2	2	2	1	2
Designers e criadores	0	0	4	3	1	1	2	2	3
Outros sect. habitat	0	0	2	1	1	0	1	2	2
Σ +	2	4	17	13	16	7	16	12	15
Σ -	-11	0	-2	-2	-2	0	-2	-3	-6
Σ Implication	13	4	19	15	18	7	18	15	21
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	1	0	2	0	1	2	0	2	2
Clientes Internos	2	1	2	-1	1	2	1	1	1
Clientes externos/Distrib	1	2	3	-2	1	1	1	2	0
Fabr. produto próprio	2	3	-2	2	2	3	-2	-3	3
Fabr. essenc. subcontr.	1	2	-2	2	0	0	2	3	0
Estado Português	1	1	-1	2	2	2	0	-1	2
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	1	1	0	0	0
Trabalhadores empresas	2	2	-2	-2	2	1	-1	-1	1
Países prod. mão-obra bar	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-2
Infraestruturas de apoio	1	1	-1	1	2	2	-1	-1	2
Designers e criadores	0	0	0	1	2	2	-2	-3	3
Outros sect. habitat	0	0	0	1	1	1	1	0	1
Σ +	11	12	7	9	15	17	5	8	15
Σ -	-2	-1	-11	-8	-1	-2	-7	-10	-2
Σ Implication	13	13	18	17	16	19	12	18	17
	Imp A								
Consumidores Finais	22								
Clientes Internos	29								
Clientes externos/Distrib	29								
Fabr. produto próprio	69								
Fabr. essenc. subcontr.	32								
Estado Português	31								
Produt. equipamento	18								
Trabalhadores empresas	48								
Países prod. mão-obra bar	37								
Infraestruturas de apoio	36								
Designers e criadores	45								
Outros sect. habitat	22								
Σ +									
Σ -									
Σ Implication									

Matrice des positions valuées pondérées 3MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. en	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. prod.
Consumidores Finais	2,5	1,3	2,5	0,0	1,3	1,3	1,3	0,0	0,0
Clientes Internos	3,4	1,1	2,3	2,3	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0
Clientes externos/Distrib	1,4	0,0	2,7	2,7	2,7	2,7	1,4	1,4	0,0
Fabr. produto próprio	3,1	2,0	-3,1	3,1	2,0	3,1	-3,1	3,1	2,0
Fabr. essenc. subcontr.	0,6	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	1,9	1,3	1,3
Estado Português	0,0	2,1	-4,2	0,0	2,1	2,1	0,0	4,2	4,2
Produt. equipamento	0,8	0,0	1,5	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0
Trabalhadores empresas	0,8	0,8	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	1,2	1,2
Países prod. mão-obra bar	1,6	0,0	4,7	-3,1	-3,1	0,0	-4,7	-1,6	0,0
Infraestruturas de apoio	0,7	1,4	0,7	0,0	0,7	0,7	-0,7	1,4	0,7
Designers e criadores	1,9	1,9	1,3	0,0	1,3	1,3	-1,3	1,3	0,0
Outros sect. habitat	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0
Σ +	17,6	11,1	18,4	9,2	12,1	13,1	7,2	16,1	9,3
Σ -	0,0	0,0	-7,2	-3,1	-3,1	0,0	-9,7	-1,6	0,0
Σ Mob. Acteurs	17,6	11,1	25,7	12,3	15,2	13,1	16,9	17,6	9,3
	Sal. baix.	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. car.	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	1,3
Clientes Internos	0,0	0,0	2,3	1,1	0,0	0,0	0,0	-2,3	-2,3
Clientes externos/Distrib	0,0	0,0	2,7	-1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,7
Fabr. produto próprio	-3,1	0,0	3,1	3,1	3,1	2,0	3,1	3,1	3,1
Fabr. essenc. subcontr.	1,3	0,0	0,0	-0,6	1,9	0,0	1,9	0,0	0,0
Estado Português	-2,1	2,1	0,0	2,1	4,2	2,1	2,1	2,1	4,2
Produt. equipamento	-0,8	0,8	0,0	0,8	0,8	0,0	2,3	0,0	0,0
Trabalhadores empresas	-1,2	0,4	0,0	0,8	1,2	0,4	0,4	0,8	0,8
Países prod. mão-obra bar	-3,1	0,0	-3,1	0,0	-3,1	0,0	-3,1	-1,6	-3,1
Infraestruturas de apoio	-0,7	0,7	1,4	0,7	1,4	1,4	1,4	0,7	1,4
Designers e criadores	0,0	0,0	2,6	1,9	0,6	0,6	1,3	1,3	1,9
Outros sect. habitat	0,0	0,0	0,9	0,4	0,4	0,0	0,4	0,9	0,9
Σ +	1,3	4,0	15,4	10,9	13,6	6,6	12,9	10,1	13,5
Σ -	-10,9	0,0	-3,1	-2,0	-3,1	0,0	-3,1	-3,8	-8,1
Σ Mob. Acteurs	12,2	4,0	18,5	12,9	16,7	6,6	16,0	13,9	21,6
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	1,3	0,0	2,5	0,0	1,3	2,5	0,0	2,5	2,5
Clientes Internos	2,3	1,1	2,3	-1,1	1,1	2,3	1,1	1,1	1,1
Clientes externos/Distrib	1,4	2,7	4,1	-2,7	1,4	1,4	1,4	2,7	0,0
Fabr. produto próprio	2,0	3,1	-2,0	2,0	2,0	3,1	-2,0	-3,1	3,1
Fabr. essenc. subcontr.	0,6	1,3	-1,3	1,3	0,0	0,0	1,3	1,9	0,0
Estado Português	2,1	2,1	-2,1	4,2	4,2	4,2	0,0	-2,1	4,2
Produt. equipamento	0,0	0,0	-0,8	-0,8	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0
Trabalhadores empresas	0,8	0,8	-0,8	-0,8	0,8	0,4	-0,4	-0,4	0,4
Países prod. mão-obra bar	-3,1	-1,6	-3,1	-3,1	-1,6	-3,1	-1,6	-1,6	-3,1
Infraestruturas de apoio	0,7	0,7	-0,7	0,7	1,4	1,4	-0,7	-0,7	1,4
Designers e criadores	0,0	0,0	0,0	0,6	1,3	1,3	-1,3	-1,9	1,9
Outros sect. habitat	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4
Σ +	11,1	11,7	8,9	9,3	14,7	17,7	4,2	8,3	15,1
Σ -	-3,1	-1,6	-10,8	-8,5	-1,6	-3,1	-6,0	-9,7	-3,1
Σ Mob. Acteurs	14,2	13,3	19,6	17,8	16,2	20,8	10,2	18,0	18,2
	Imp A								
Consumidores Finais	28,0								
Clientes Internos	32,9								
Clientes externos/Distrib	39,2								
Fabr. produto próprio	70,2								
Fabr. essenc. subcontr.	20,2								
Estado Português	64,9								
Produt. equipamento	13,9								
Trabalhadores empresas	18,5								
Países prod. mão-obra bar	57,7								
Infraestruturas de apoio	25,4								
Designers e criadores	29,1								
Outros sect. habitat	9,5								
Σ +									
Σ -									
Σ Mob. Acteurs									

Matrice des convergences d'objectifs entre acteurs [1CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		11	11	11	5	9	7	12	2
Clientes Internos	11		15	11	8	8	8	13	5
Clientes externos/Distrib	11	15		10	9	7	9	12	4
Fabr. produto próprio	11	11	10		9	21	11	22	6
Fabr. essenc. subcontr.	5	8	9			8	7	10	3
Estado Português	9	8	7	21	8		11	20	3
Produt. equipamento	7	8	9	11	7	11		15	5
Trabalhadores empresas	12	13	12	22	10	20	15		7
Paises prod. mão-obra bar	2	5	4	6	3	3	5	7	
Infraestruturas de apoio	12	11	10	24	10	21	13	23	7
Designers e criadores	11	9	8	19	6	15	10	17	5
Outros sect. habitat	11	11	10	16	7	13	10	15	2
C(i)	102	110	105	160	82	136	106	166	49
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	12	11	11						
Clientes Internos	11	9	11						
Clientes externos/Distrib	10	8	10						
Fabr. produto próprio	24	19	16						
Fabr. essenc. subcontr.	10	6	7						
Estado Português	21	15	13						
Produt. equipamento	13	10	10						
Trabalhadores empresas	23	17	15						
Paises prod. mão-obra bar	7	5	2						
Infraestruturas de apoio		20	16						
Designers e criadores	20		16						
Outros sect. habitat	16	16							
C(i)	167	136	127						

Matrice des divergences d'objectifs entre acteurs [1DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		2	1	4	1	3	1	2	11
Clientes Internos	2		1	8	3	6	1	5	12
Clientes externos/Distrib	1	1		8	2	6	2	5	12
Fabr. produto próprio	4	8	8		6		3	3	15
Fabr. essenc. subcontr.	1	3	2	6		4	3	5	10
Estado Português	3	6	6		4		2	2	13
Produt. equipamento	1	1	2	3	3	2			7
Trabalhadores empresas	2	5	5	3	5	2			13
Paises prod. mão-obra bar	11	12	12	15	10	13	7	13	
Infraestruturas de apoio	3	7	7	1	5	1	2	2	13
Designers e criadores	2	6	6	1	4	1	2	2	11
Outros sect. habitat		3	3	2	1	1	1	2	13
D(j)	30	54	53	51	44	39	24	41	130
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	3	2							
Clientes Internos	7	6	3						
Clientes externos/Distrib	7	6	3						
Fabr. produto próprio	1	1	2						
Fabr. essenc. subcontr.	5	4	1						
Estado Português	1	1	1						
Produt. equipamento	2	2	1						
Trabalhadores empresas	2	2	2						
Paises prod. mão-obra bar	13	11	13						
Infraestruturas de apoio			1						
Designers e criadores			1						
Outros sect. habitat	1	1							
D(j)	42	36	28						

Matrice évaluée des convergences [2CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		18,0	17,5	22,0	9,5	12,0	9,0	18,5	4,0
Clientes Internos	18,0		24,0	23,5	14,5	11,0	10,5	21,5	9,5
Clientes externos/Distrib	17,5	24,0		21,0	15,0	10,0	11,5	20,5	7,5
Fabr. produto próprio	22,0	23,5	21,0		20,5	42,5	21,5	50,0	13,0
Fabr. essenc. subcontr.	9,5	14,5	15,0	20,5		14,5	13,5	21,5	6,0
Estado Português	12,0	11,0	10,0	42,5	14,5		14,0	32,5	4,0
Produt. equipamento	9,0	10,5	11,5	21,5	13,5	14,0		23,5	8,0
Trabalhadores empresas	18,5	21,5	20,5	50,0	21,5	32,5	23,5		12,0
Paises prod. mão-obra bar	4,0	9,5	7,5	13,0	6,0	4,0	8,0	12,0	
Infraestruturas de apoio	17,5	17,0	14,5	48,5	17,0	29,5	17,0	37,0	10,0
Designers e criadores	22,0	19,0	15,5	47,0	12,5	27,0	17,0	33,5	10,5
Outros sect. habitat	15,5	15,0	13,5	32,0	12,0	17,5	12,0	23,0	3,5
C(i)	165,5	183,5	170,5	341,5	156,5	214,5	157,5	293,5	88,0
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	17,5	22,0	15,5						
Clientes Internos	17,0	19,0	15,0						
Clientes externos/Distrib	14,5	15,5	13,5						
Fabr. produto próprio	48,5	47,0	32,0						
Fabr. essenc. subcontr.	17,0	12,5	12,0						
Estado Português	29,5	27,0	17,5						
Produt. equipamento	17,0	17,0	12,0						
Trabalhadores empresas	37,0	33,5	23,0						
Paises prod. mão-obra bar	10,0	10,5	3,5						
Infraestruturas de apoio		37,5	22,5						
Designers e criadores	37,5		28,5						
Outros sect. habitat	22,5	28,5							
C(i)	268,0	270,0	195,0						

Degré de convergence : 71 % □

Matrice évaluée des divergences [2DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		3,0	1,5	9,0	2,0	5,0	1,5	3,5	18,0
Clientes Internos	3,0		1,0	16,5	4,5	9,5	1,5	8,0	18,5
Clientes externos/Distrib	1,5	1,0		17,5	4,5	10,5	3,0	8,5	19,5
Fabr. produto próprio	9,0	16,5	17,5		15,5		6,0	6,5	34,0
Fabr. essenc. subcontr.	2,0	4,5	4,5	15,5		7,0	4,0	9,5	20,0
Estado Português	5,0	9,5	10,5		7,0		3,5	3,5	22,0
Produt. equipamento	1,5	1,5	3,0	6,0	4,0	3,5			11,0
Trabalhadores empresas	3,5	8,0	8,5	6,5	9,5	3,5			24,0
Paises prod. mão-obra bar	18,0	18,5	19,5	34,0	20,0	22,0	11,0	24,0	
Infraestruturas de apoio	4,0	9,0	10,0	2,0	8,0	1,5	2,0	3,0	21,5
Designers e criadores	4,0	10,5	11,5	2,5	9,5	2,0	2,5	3,5	21,5
Outros sect. habitat		5,0	4,5	3,5	1,0	1,5	1,0	2,5	19,0
D(i)	51,5	87,0	92,0	113,0	85,5	66,0	36,0	72,5	229,0
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	4,0	4,0							
Clientes Internos	9,0	10,5	5,0						
Clientes externos/Distrib	10,0	11,5	4,5						
Fabr. produto próprio	2,0	2,5	3,5						
Fabr. essenc. subcontr.	8,0	9,5	1,0						
Estado Português	1,5	2,0	1,5						
Produt. equipamento	2,0	2,5	1,0						
Trabalhadores empresas	3,0	3,5	2,5						
Paises prod. mão-obra bar	21,5	21,5	19,0						
Infraestruturas de apoio			1,0						
Designers e criadores			1,5						
Outros sect. habitat	1,0	1,5							
D(i)	62,0	69,0	40,5						

Degré de divergence : 29 % □

Matrice valuée pondérée des convergences [3CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		21,6	23,0	24,3	8,6	20,6	9,4	14,2	5,7
Clientes Internos	21,6		29,8	24,9	12,2	18,2	10,3	15,4	12,7
Clientes externos/Distrib	23,0	29,8		23,9	13,8	17,2	12,6	16,6	11,0
Fabr. produto próprio	24,3	24,9	23,9		17,4	59,4	20,3	37,6	15,9
Fabr. essenc. subcontr.	8,6	12,2	13,8	17,4		17,9	9,2	11,0	6,6
Estado Português	20,6	18,2	17,2	59,4	17,9		20,7	35,6	7,0
Produt. equipamento	9,4	10,3	12,6	20,3	9,2	20,7		12,5	10,1
Trabalhadores empresas	14,2	15,4	16,6	37,6	11,0	35,6	12,5		11,7
Paises prod. mão-obra bar	5,7	12,7	11,0	15,9	6,6	7,0	10,1	11,7	
Infraestruturas de apoio	17,2	15,6	15,1	44,1	11,2	41,0	12,5	19,4	12,6
Designers e criadores	19,2	15,7	14,3	39,9	8,0	33,4	11,8	17,9	10,9
Outros sect. habitat	13,4	12,4	12,7	26,7	6,8	24,2	7,4	9,3	3,8
C(i)	177,2	188,8	189,9	334,3	122,6	295,2	137,0	201,2	107,9
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	17,2	19,2	13,4						
Clientes Internos	15,6	15,7	12,4						
Clientes externos/Distrib	15,1	14,3	12,7						
Fabr. produto próprio	44,1	39,9	26,7						
Fabr. essenc. subcontr.	11,2	8,0	6,8						
Estado Português	41,0	33,4	24,2						
Produt. equipamento	12,5	11,8	7,4						
Trabalhadores empresas	19,4	17,9	9,3						
Paises prod. mão-obra bar	12,6	10,9	3,8						
Infraestruturas de apoio		25,2	13,1						
Designers e criadores	25,2		16,3						
Outros sect. habitat	13,1	16,3							
C(i)	227,0	212,5	146,1						

Degré de convergence : 67 % □

Matrice valuée pondérée des divergences [3DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais		3,5	2,0	10,0	1,9	8,0	1,7	3,1	25,8
Clientes Internos	3,5		1,2	17,5	3,8	15,1	1,5	6,1	25,2
Clientes externos/Distrib	2,0	1,2		20,1	4,6	17,5	3,5	7,6	28,4
Fabr. produto próprio	10,0	17,5	20,1		13,1		5,6	5,0	41,9
Fabr. essenc. subcontr.	1,9	3,8	4,6	13,1		8,1	2,7	4,9	20,5
Estado Português	8,0	15,1	17,5		8,1		5,3	4,8	39,9
Produt. equipamento	1,7	1,5	3,5	5,6	2,7	5,3			13,6
Trabalhadores empresas	3,1	6,1	7,6	5,0	4,9	4,8			22,8
Paises prod. mão-obra bar	25,8	25,2	28,4	41,9	20,5	39,9	13,6	22,8	
Infraestruturas de apoio	4,2	8,5	10,9	1,9	5,2	2,4	1,5	1,5	24,6
Designers e criadores	3,5	8,7	10,6	2,2	6,1	2,7	1,7	1,7	22,6
Outros sect. habitat		3,9	4,2	3,0	0,5	2,3	0,6	1,0	20,6
D(i)	63,8	95,1	110,9	120,3	71,5	106,2	37,8	58,5	285,9
	Infr. apoi	Designers	Out. Habit						
Consumidores Finais	4,2	3,5							
Clientes Internos	8,5	8,7	3,9						
Clientes externos/Distrib	10,9	10,6	4,2						
Fabr. produto próprio	1,9	2,2	3,0						
Fabr. essenc. subcontr.	5,2	6,1	0,5						
Estado Português	2,4	2,7	2,3						
Produt. equipamento	1,5	1,7	0,6						
Trabalhadores empresas	1,5	1,7	1,0						
Paises prod. mão-obra bar	24,6	22,6	20,6						
Infraestruturas de apoio			0,6						
Designers e criadores			0,9						
Outros sect. habitat	0,6	0,9							
D(i)	61,3	60,8	37,6						

Degré de divergence : 33 % □

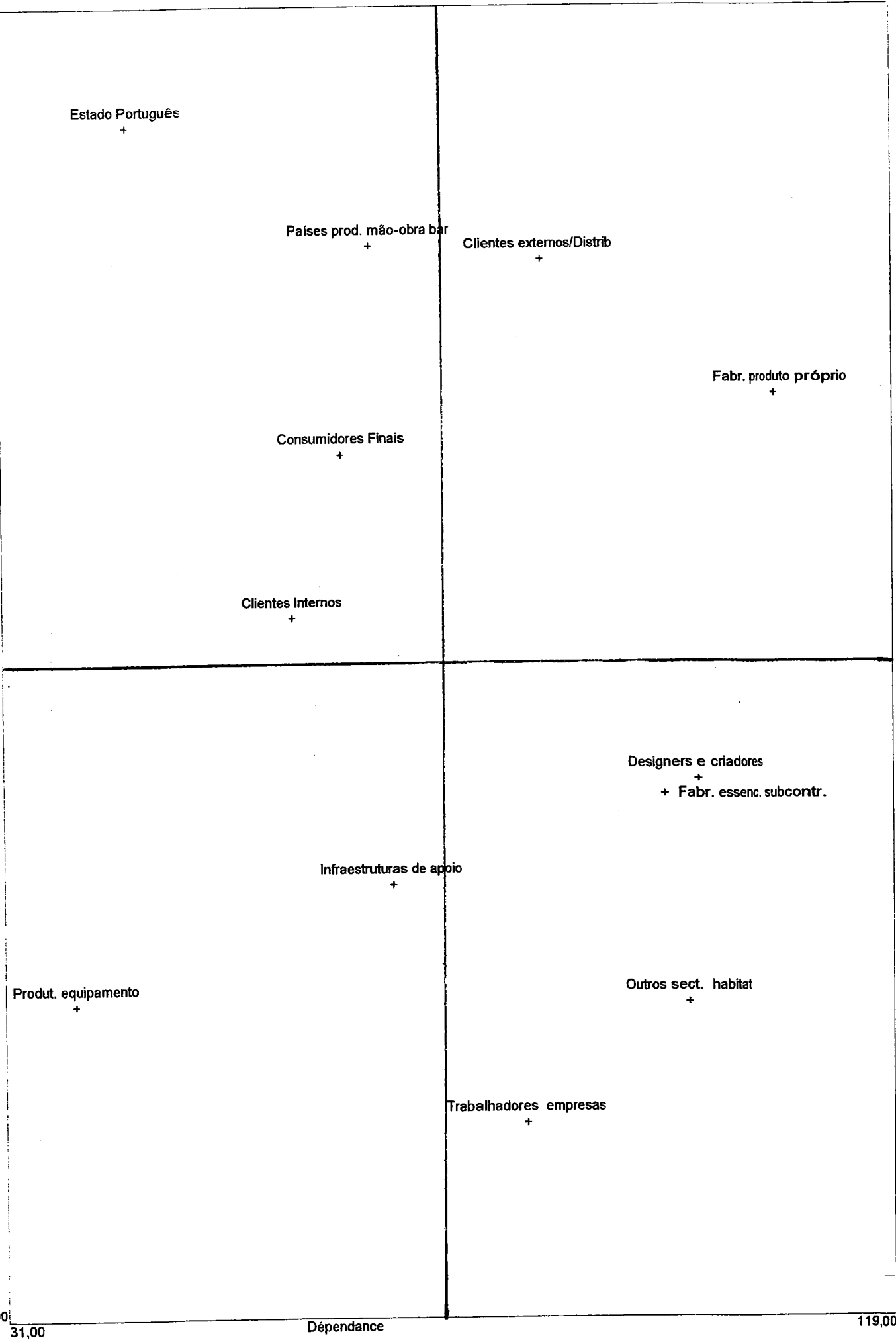
Equilibre des positions des acteurs [EQ]

	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Consumidores Finais	0,32	0,35	0,36
Clientes Internos	0,57	0,58	0,58
Clientes externos/Distrib	0,57	0,61	0,62
Fabr. produto próprio	0,40	0,40	0,42
Fabr. essenc. subcontr.	0,59	0,59	0,59
Estado Português	0,33	0,34	0,36
Produt. equipamento	0,34	0,34	0,39
Trabalhadores empresas	0,34	0,33	0,37
Paises prod. mão-obra bar	0,55	0,56	0,55
Infraestruturas de apoio	0,34	0,31	0,34
Designers e criadores	0,35	0,34	0,36
Outros sect. habitat	0,22	0,21	0,23

Ces indicateurs traduisent l'ambivalence des positions de l'acteur vis-à-vis de celles des autres acteurs. EQ[1] tient compte des positions seules, EQ[2] tient compte des positions valuées, EQ[3] des positions valuées pondérées par les rapports de force. L'indicateur varie de 1 (position très ambivalente) à 0 (position non ambivalente). □

Plan Influence / Dépendance

Finance
119,00



31,00

31,00

Dépendance

119,00

te 2

0,60

Paises prod. mão-obra bar +

Produt. equipamento +

Estado Português +

+ Trabalhadores empresas
Infraestruturas de apoio +

Fabr. essenc. subcontr. +

Fabr. produto próprio +

Designers e criadores +

Outros sect. habitat +

Clientes Internos +

Clientes externos/Distrib +

Consumidores Finais +

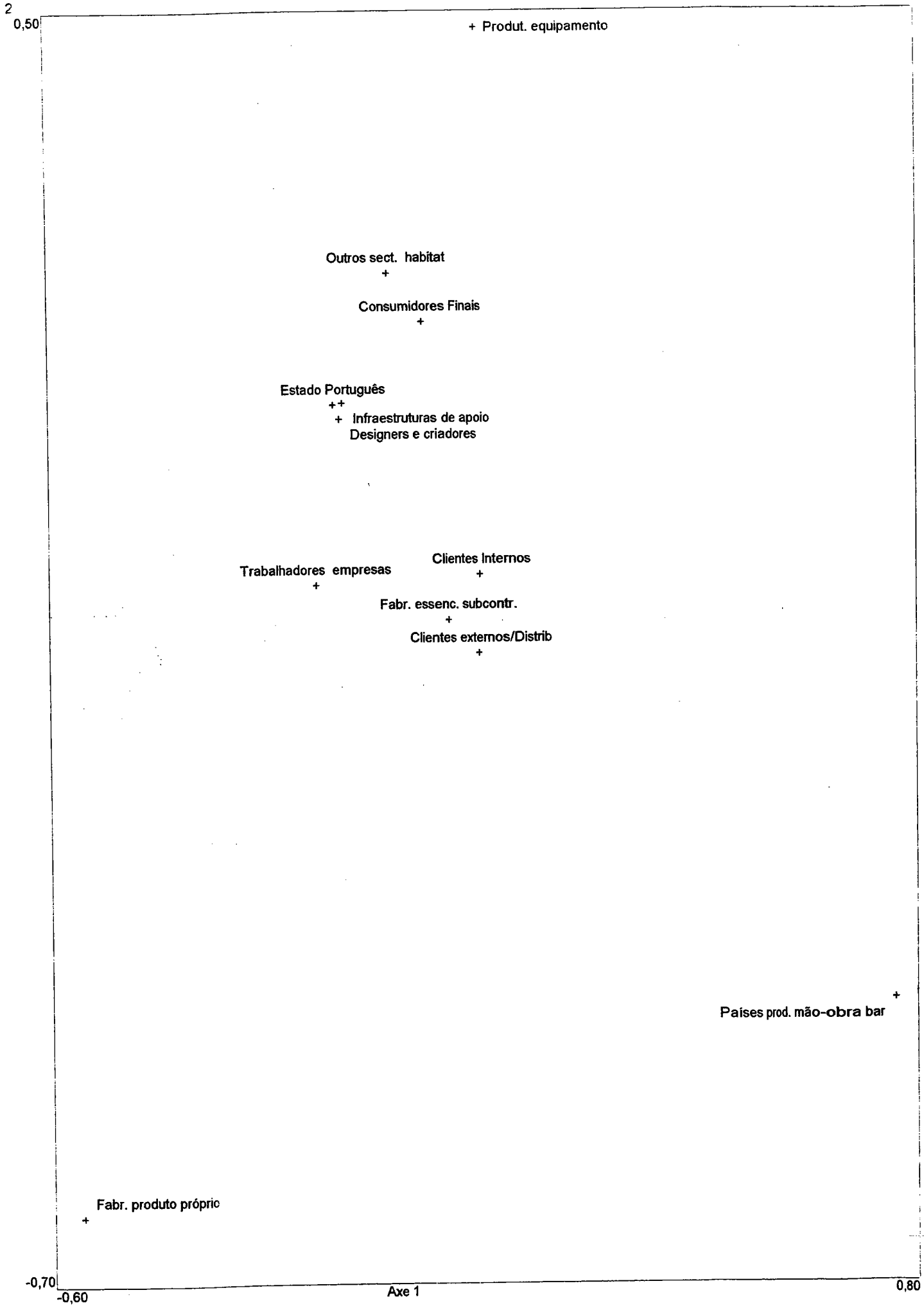
-0,50

-0,50

Axe 1

0,60

Plan de divergence des Acteurs



xe 2

0,70

-0,50

-0,50

Axe 1

0,30



***Subsector
da
Cerâmica Utilitária e
Decorativa
(+ cerâmica valorizável e colecionável)***

Análise de Jogo de Actores

“A e-mpresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais”

Matrice d'Influence Directe MID

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consumidores Finais	0	1	3	1	0	2	0	0	2
Clientes Internos	3	0	0	1	1	1	0	0	1
Clientes externos/Distrib	3	0	0	2	3	1	0	0	3
Fabric. produto próprio	1	1	2	0	3	1	1	2	0
Fabr. essenc. Subcontrat.	0	0	2	1	0	1	1	2	1
Estado Português	2	2	1	3	3	0	1	3	0
Produt. equipamento	0	0	0	3	3	0	0	1	1
Trabalhadores empresa	0	1	1	2	2	0	0	0	0
Produtores de m-o bar.	1	2	3	3	4	0	1	3	0
Infraestruturas de apoio	0	0	0	2	2	0	1	2	0
Entidad. Promoção turísti	2	2	1	2	0	2	0	1	2
Designers e criadores	1	1	1	2	0	0	0	1	2
Outros sect. habitat	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Coleccionadores	2	2	1	2	0	2	0	2	2
Museus e Exposições Inter	1	2	2	3	0	2	0	2	2
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E			
Consumidores Finais	0	2	2	2	0	2			
Clientes Internos	1	2	2	2	3	2			
Clientes externos/Distrib	2	2	2	2	2	3			
Fabric. produto próprio	2	2	3	2	3	3			
Fabr. essenc. Subcontrat.	2	0	0	0	0	0			
Estado Português	4	3	1	2	2	4			
Produt. equipamento	1	0	0	0	0	0			
Trabalhadores empresa	0	0	0	0	2	2			
Produtores de m-o bar.	0	0	2	2	0	0			
Infraestruturas de apoio	0	2	2	2	2	2			
Entidad. Promoção turísti	2	0	3	2	3	3			
Designers e criadores	0	2	0	2	3	3			
Outros sect. habitat	0	1	2	0	1	1			
Coleccionadores	1	2	3	2	0	2			
Museus e Exposições Inter	2	3	3	2	3	0			

Les influences directes entre les acteurs sont notées de 1 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur : Niveau 4 : Existence, Niveau 3 : Mission, Niveau 2 : Projets/Objectifs, Niveau 1 : Processus opératoires □

Matrice Acteurs Objectifs MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. e	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. funçã
Consumidores Finais	+2	+1	+2	0	+1	+1	+1	0	0
Cientes Internos	+3	+1	+2	+2	0	0	+1	+1	0
Cientes externos/Distrib	+1	0	+2	+2	+2	+2	+1	+1	0
Fabric. produto próprio	+3	+2	-3	+3	+2	+3	-3	+3	+2
Fabr. essenc. Subcontrat.	+1	0	+3	0	0	0	+3	+2	+2
Estado Português	0	+1	-2	0	+1	+1	0	+2	+2
Produt. equipamento	+1	0	+2	0	+1	+1	+1	+1	0
Trabalhadores empresa	+2	+2	+1	+2	+2	+2	+2	+3	+3
Produtores de m-o bar.	+1	0	+3	-2	-2	0	-3	-1	0
Infraestruturas de apoio	+1	+2	+1	0	+1	+1	-1	+2	+1
Entidad. Promoção turísti	+3	+2	-2	+2	+2	+2	-3	+2	0
Designers e criadores	+3	+3	+2	0	+2	+2	-2	+2	0
Outros sect. habitat	+2	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	0
Coleccionadores	+3	+3	-3	+2	0	+2	-3	+3	+1
Museus e Exposições Inter	+3	+2	-3	+2	0	+2	-3	+3	+1
	Salários b	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. cara	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	+2	0	0	0	0	+1	+1
Cientes Internos	0	0	+2	+1	0	0	0	-2	-2
Cientes externos/Distrib	0	0	+2	-1	0	0	0	0	-2
Fabric. produto próprio	-3	0	+3	+3	+3	+2	+3	+3	+3
Fabr. essenc. Subcontrat.	+2	0	0	-1	+3	0	+3	0	0
Estado Português	-1	+1	0	+1	+2	+1	+1	+1	+2
Produt. equipamento	-1	+1	0	+1	+1	0	+3	0	0
Trabalhadores empresa	-3	+1	0	+2	+3	+1	+1	+2	+2
Produtores de m-o bar.	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-1	-2
Infraestruturas de apoio	-1	+1	+2	+1	+2	+2	+2	+1	+2
Entidad. Promoção turísti	-2	0	+2	+1	0	+2	+1	+2	+1
Designers e criadores	0	0	+4	+3	+1	+1	+2	+2	+3
Outros sect. habitat	0	0	+2	+1	+1	0	+1	+2	+2
Coleccionadores	-3	0	+1	+2	+1	+2	+2	+1	+2
Museus e Exposições Inter	-3	0	+1	+2	+1	+2	+2	+1	+2
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	+1	0	+2	0	+1	+2	0	+2	+2
Cientes Internos	+2	+1	+2	-1	+1	+2	+1	+1	+1
Cientes externos/Distrib	+1	+2	+3	-2	+1	+1	+1	+2	0
Fabric. produto próprio	+2	+3	-2	+2	+2	+3	-2	-3	+3
Fabr. essenc. Subcontrat.	+1	+2	-2	+2	0	0	+2	+3	0
Estado Português	+1	+1	-1	+2	+2	+2	0	-1	+2
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	+1	+1	0	0	0
Trabalhadores empresa	+2	+2	-2	-2	+2	+1	-1	-1	+1
Produtores de m-o bar.	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-2
Infraestruturas de apoio	+1	+1	-1	+1	+2	+2	-1	-1	+2
Entidad. Promoção turísti	+2	+2	+2	0	+2	+2	+2	0	+2
Designers e criadores	0	0	0	+1	+2	+2	-2	-3	+3
Outros sect. habitat	0	0	0	+1	+1	+1	+1	0	+1
Coleccionadores	+1	+2	+2	+1	+2	+2	0	-2	+2
Museus e Exposições Inter	+1	+2	+2	+1	+2	+2	0	-2	+2

Signe + : Acteur favorable à la réalisation de l'objectif.

Signe - : Acteur défavorable à la réalisation de l'objectif.

Les valeurs varient de 1 à 4 en fonction de l'impact de la réalisation de l'objectif sur le devenir de l'acteur. □

Matrice standard d'influence directe et indirecte [MIDI]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Paises MO
Consomidores Finais	13	12	12	15	9	9	3	9	13
Clientes Internos	13	12	13	15	5	11	5	11	13
Clientes externos/Distrib	13	13	17	20	11	11	5	16	15
Fabric. produto próprio	12	12	13	21	12	11	4	14	15
Fabr. essenc. Subcontrat.	5	4	6	10	10	3	5	8	4
Estado Português	13	13	14	21	13	12	4	16	14
Produt. equipamento	2	3	6	7	9	2	4	7	2
Trabalhadores empresa	6	6	8	9	6	8	2	8	7
Produtores de m-o bar.	9	7	11	14	14	5	3	9	10
Infraestruturas de apoio	8	10	11	15	7	8	3	13	11
Entidad. Promoção turísti	14	15	14	20	11	11	4	14	13
Designers e criadores	11	13	12	16	7	10	2	10	12
Outros sect. habitat	9	8	8	10	4	7	2	6	9
Coleccionadores	14	15	14	19	11	11	4	13	13
Museus e Exposições Inter	15	15	13	22	14	10	4	14	13
Di	144	146	155	213	133	117	50	160	154
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E	Mi		
Consomidores Finais	10	13	15	16	13	14	163		
Clientes Internos	9	14	17	16	13	14	169		
Clientes externos/Distrib	12	17	20	19	15	17	204		
Fabric. produto próprio	14	17	20	17	20	20	201		
Fabr. essenc. Subcontrat.	7	6	7	7	8	8	88		
Estado Português	16	19	21	18	20	23	225		
Produt. equipamento	5	3	5	4	5	5	65		
Trabalhadores empresa	9	8	8	8	8	8	101		
Produtores de m-o bar.	8	10	12	11	12	14	139		
Infraestruturas de apoio	10	11	12	12	13	13	147		
Entidad. Promoção turísti	11	19	23	21	20	21	212		
Designers e criadores	9	13	17	15	14	14	158		
Outros sect. habitat	6	9	10	10	8	9	105		
Coleccionadores	11	17	20	20	18	20	202		
Museus e Exposições Inter	12	19	24	21	23	23	219		
Di	139	176	214	205	192	200	2398		

MIDI tient compte des influences directes et indirectes d'ordre 2. Mi mesure l'influence directe et indirecte de l'acteur i. Di mesure la dépendance directe et indirecte de l'acteur i. □

Scalars standard des rapports de force et des rétroactions

	Ri*
Consomidores Finais	1,06
Clientes Internos	1,12
Clientes externos/Distrib	1,42
Fabric. produto próprio	1,17
Fabr. essenc. Subcontrat.	0,41
Estado Português	1,87
Produt. equipamento	0,46
Trabalhadores empresa	0,48
Produtores de m-o bar.	0,82
Infraestruturas de apoio	0,94
Entidad. Promoção turísti	1,41
Designers e criadores	0,80
Outros sect. habitat	0,43
Coleccionadores	1,26
Museus e Exposições Inter	1,37

Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son influence et de sa dépendance directes et indirectes et de sa rétroaction.

Indicateur d'instabilité du jeu : H = 19.08 %

11.97 %

Cet indicateur mesure le degré d'instabilité du jeu en fonction des influences et dépendances réciproques entre acteurs. Il peut varier de 0 (jeu totalement instable) à 100 (jeu stable). □

Balance nette des influences pour chaque couple d'acteurs [BN]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais		-1	-1	3	4	-4	1	3	4
Clientes Internos	1		0	3	1	-2	2	5	6
Clientes externos/Distrib	1	0		7	5	-3	-1	8	4
Fabric. produto próprio	-3	-3	-7		2	-10	-3	5	1
Fabr. essenc. Subcontrat.	-4	-1	-5	-2		-10	-4	2	-10
Estado Português	4	2	3	10	10		2	8	9
Produt. equipamento	-1	-2	1	3	4	-2		5	-1
Trabalhadores empresa	-3	-5	-8	-5	-2	-8	-5		-2
Produtores de m-o bar.	-4	-6	-4	-1	10	-9	1	2	
Infraestruturas de apoio	-2	1	-1	1	0	-8	-2	4	3
Entidad. Promoção turísti	1	1	-3	3	5	-8	1	6	3
Designers e criadores	-4	-4	-8	-4	0	-11	-3	2	0
Outros sect. habitat	-7	-8	-11	-7	-3	-11	-2	-2	-2
Coleccionadores	1	2	-1	-1	3	-9	-1	5	1
Museus e Exposições Inter	1	1	-4	2	6	-13	-1	6	-1
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E	Δ i		
Consumidores Finais	2	-1	4	7	-1	-1	19		
Clientes Internos	-1	-1	4	8	-2	-1	23		
Clientes externos/Distrib	1	3	8	11	1	4	49		
Fabric. produto próprio	-1	-3	4	7	1	-2	-12		
Fabr. essenc. Subcontrat.	0	-5	0	3	-3	-6	-45		
Estado Português	8	8	11	11	9	13	108		
Produt. equipamento	2	-1	3	2	1	1	15		
Trabalhadores empresa	-4	-6	-2	2	-5	-6	-59		
Produtores de m-o bar.	-3	-3	0	2	-1	1	-15		
Infraestruturas de apoio		0	3	6	2	1	8		
Entidad. Promoção turísti	0		10	12	3	2	36		
Designers e criadores	-3	-10		5	-6	-10	-56		
Outros sect. habitat	-6	-12	-5		-12	-12	-100		
Coleccionadores	-2	-3	6	12		-3	10		
Museus e Exposições Inter	-1	-2	10	12	3		19		

Matrice des positions simples 1MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. e	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. funcã
Consumidores Finais	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Clientes Internos	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Clientes externos/Distrib	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Fabric. produto próprio	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	0	1	0	0	0	1	1	1
Estado Português	0	1	-1	0	1	1	0	1	1
Produt. equipamento	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Trabalhadores empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produtores de m-o bar.	1	0	1	-1	-1	0	-1	-1	0
Infraestruturas de apoio	1	1	1	0	1	1	-1	1	1
Entidad. Promoção turísti	1	1	-1	1	1	1	-1	1	0
Designers e criadores	1	1	1	0	1	1	-1	1	0
Outros sect. habitat	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Coleccionadores	1	1	-1	1	0	1	-1	1	1
Museus e Exposições Inter	1	1	-1	1	0	1	-1	1	1
Σ +	14	11	10	8	10	12	6	13	7
Σ -	0	0	-5	-1	-1	0	-7	-1	0
Σ Implication	14	11	15	9	11	12	13	14	7
	Salários b	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. cara	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Clientes Internos	0	0	1	1	0	0	0	-1	-1
Clientes externos/Distrib	0	0	1	-1	0	0	0	0	-1
Fabric. produto próprio	-1	0	1	1	1	1	1	1	1
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	0	0	-1	1	0	1	0	0
Estado Português	-1	1	0	1	1	1	1	1	1
Produt. equipamento	-1	1	0	1	1	0	1	0	0
Trabalhadores empresa	-1	1	0	1	1	1	1	1	1
Produtores de m-o bar.	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1
Infraestruturas de apoio	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entidad. Promoção turísti	-1	0	1	1	0	1	1	1	1
Designers e criadores	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Outros sect. habitat	0	0	1	1	1	0	1	1	1
Coleccionadores	-1	0	1	1	1	1	1	1	1
Museus e Exposições Inter	-1	0	1	1	1	1	1	1	1
Σ +	1	4	10	11	10	8	11	10	10
Σ -	-9	0	-1	-2	-1	0	-1	-2	-3
Σ Implication	10	4	11	13	11	8	12	12	13
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran.	Marca próp
Consumidores Finais	1	0	1	0	1	1	0	1	1
Clientes Internos	1	1	1	-1	1	1	1	1	1
Clientes externos/Distrib	1	1	1	-1	1	1	1	1	0
Fabric. produto próprio	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	1
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	1	-1	1	0	1	1	1	0
Estado Português	1	1	-1	1	1	1	0	-1	1
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	1	1	0	0	0
Trabalhadores empresa	1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1
Produtores de m-o bar.	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Infraestruturas de apoio	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	1
Entidad. Promoção turísti	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Designers e criadores	0	0	0	1	1	1	-1	-1	1
Outros sect. habitat	0	0	0	1	1	1	1	0	1
Coleccionadores	1	1	1	1	1	1	0	-1	1
Museus e Exposições Inter	1	1	1	1	1	1	0	-1	1
Σ +	11	10	6	8	13	13	5	4	11
Σ -	-1	-1	-7	-5	-1	-1	-5	-8	-1
Σ Implication	12	11	13	13	14	14	10	12	12
	Conc.								
Consumidores Finais	15								
Clientes Internos	19								
Clientes externos/Distrib	18								
Fabric. produto próprio	26								
Fabr. essenc. Subcontrat.	15								
Estado Português	22								
Produt. equipamento	15								
Trabalhadores empresa	26								
Produtores de m-o bar.	21								
Infraestruturas de apoio	26								
Entidad. Promoção turísti	22								
Designers e criadores	20								
Outros sect. habitat	18								
Coleccionadores	24								
Museus e Exposições Inter	24								
Σ +									
Σ -									
Σ Implication									

Matrice des positions valuées 2MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. e	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. funcã
Consumidores Finais	2	1	2	0	1	1	1	0	0
Clientes Internos	3	1	2	2	0	0	1	1	0
Clientes externos/Distrib	1	0	2	2	2	2	1	1	0
Fabric. produto próprio	3	2	-3	3	2	3	-3	3	2
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	0	3	0	0	0	3	2	2
Estado Português	0	1	-2	0	1	1	0	2	2
Produt. equipamento	1	0	2	0	1	1	1	1	0
Trabalhadores empresa	2	2	1	2	2	2	2	3	3
Produtores de m-o bar.	1	0	3	-2	-2	0	-3	-1	0
Infraestruturas de apoio	1	2	1	0	1	1	-1	2	1
Entidad. Promoção turísti	3	2	-2	2	2	2	-3	2	0
Designers e criadores	3	3	2	0	2	2	-2	2	0
Outros sect. habitat	2	1	1	1	1	1	0	1	0
Coleccionadores	3	3	-3	2	0	2	-3	3	1
Museus e Exposições Inter	3	2	-3	2	0	2	-3	3	1
Σ +	29	20	19	16	15	20	9	26	12
Σ -	0	0	-13	-2	-2	0	-18	-1	0
Σ Implication	29	20	32	18	17	20	27	27	12
	Salários b	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. cara	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0	0	2	0	0	0	0	1	1
Clientes Internos	0	0	2	1	0	0	0	-2	-2
Clientes externos/Distrib	0	0	2	-1	0	0	0	0	-2
Fabric. produto próprio	-3	0	3	3	3	2	3	3	3
Fabr. essenc. Subcontrat.	2	0	0	-1	3	0	3	0	0
Estado Português	-1	1	0	1	2	1	1	1	2
Produt. equipamento	-1	1	0	1	1	0	3	0	0
Trabalhadores empresa	-3	1	0	2	3	1	1	2	2
Produtores de m-o bar.	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-1	-2
Infraestruturas de apoio	-1	1	2	1	2	2	2	1	2
Entidad. Promoção turísti	-2	0	2	1	0	2	1	2	1
Designers e criadores	0	0	4	3	1	1	2	2	3
Outros sect. habitat	0	0	2	1	1	0	1	2	2
Coleccionadores	-3	0	1	2	1	2	2	1	2
Museus e Exposições Inter	-3	0	1	2	1	2	2	1	2
Σ +	2	4	21	18	18	13	21	16	20
Σ -	-19	0	-2	-2	-2	0	-2	-3	-6
Σ Implication	21	4	23	20	20	13	23	19	26
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	1	0	2	0	1	2	0	2	2
Clientes Internos	2	1	2	-1	1	2	1	1	1
Clientes externos/Distrib	1	2	3	-2	1	1	1	2	0
Fabric. produto próprio	2	3	-2	2	2	3	-2	-3	3
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	2	-2	2	0	0	2	3	0
Estado Português	1	1	-1	2	2	2	0	-1	2
Produt. equipamento	0	0	-1	-1	1	1	0	0	0
Trabalhadores empresa	2	2	-2	-2	2	1	-1	-1	1
Produtores de m-o bar.	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-2
Infraestruturas de apoio	1	1	-1	1	2	2	-1	-1	2
Entidad. Promoção turísti	2	2	2	0	2	2	2	0	2
Designers e criadores	0	0	0	1	2	2	-2	-3	3
Outros sect. habitat	0	0	0	1	1	1	1	0	1
Coleccionadores	1	2	2	1	2	2	0	-2	2
Museus e Exposições Inter	1	2	2	1	2	2	0	-2	2
Σ +	15	18	13	11	21	23	7	8	21
Σ -	-2	-1	-11	-8	-1	-2	-7	-14	-2
Σ Implication	17	19	24	19	22	25	14	22	23
	Imp A								
Consumidores Finais	22								
Clientes Internos	29								
Clientes externos/Distrib	29								
Fabric. produto próprio	69								
Fabr. essenc. Subcontrat.	32								
Estado Português	31								
Produt. equipamento	18								
Trabalhadores empresa	48								
Produtores de m-o bar.	37								
Infraestruturas de apoio	36								
Entidad. Promoção turísti	43								
Designers e criadores	45								
Outros sect. habitat	22								
Coleccionadores	48								
Museus e Exposições Inter	47								
Σ +									
Σ -									
Σ Implication									

Matrice des positions valuées pondérées 3MAO

	Prod. Util	Prod. div.	Prod. mass	Flexib. e	Ganhar quo	Quota merc	Concor. pr	Qualid. MO	Sal. funcã
Consumidores Finais	2,1	1,1	2,1	0,0	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0
Clientes Internos	3,4	1,1	2,2	2,2	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0
Clientes externos/Distrib	1,4	0,0	2,8	2,8	2,8	2,8	1,4	1,4	0,0
Fabric. produto próprio	3,5	2,3	-3,5	3,5	2,3	3,5	-3,5	3,5	2,3
Fabr. essenc. Subcontrat.	0,4	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2	0,8	0,8
Estado Português	0,0	1,9	-3,7	0,0	1,9	1,9	0,0	3,7	3,7
Produt. equipamento	0,5	0,0	0,9	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0
Trabalhadores empresa	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4	1,4
Produtores de m-o bar.	0,8	0,0	2,4	-1,6	-1,6	0,0	-2,4	-0,8	0,0
Infraestruturas de apoio	0,9	1,9	0,9	0,0	0,9	0,9	-0,9	1,9	0,9
Entidad. Promoção turísti	4,2	2,8	-2,8	2,8	2,8	2,8	-4,2	2,8	0,0
Designers e criadores	2,4	2,4	1,6	0,0	1,6	1,6	-1,6	1,6	0,0
Outros sect. habitat	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0
Coleccionadores	3,8	3,8	-3,8	2,5	0,0	2,5	-3,8	3,8	1,3
Museus e Exposições Inter	4,1	2,7	-4,1	2,7	0,0	2,7	-4,1	4,1	1,4
Σ +	29,3	21,4	15,3	18,0	15,3	21,7	6,3	27,1	11,9
Σ -	0,0	0,0	-17,9	-1,6	-1,6	0,0	-20,6	-0,8	0,0
Σ Mob. Acteurs	29,3	21,4	33,2	19,7	16,9	21,7	26,8	27,9	11,9
	Salários b	Local. fac	Conhec. te	Não seguir	Alt. Enc.	Mant. cara	Inv. mod.	Lojas próp	Vendas red
Consumidores Finais	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
Clientes Internos	0,0	0,0	2,2	1,1	0,0	0,0	0,0	-2,2	-2,2
Clientes externos/Distrib	0,0	0,0	2,8	-1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,8
Fabric. produto próprio	-3,5	0,0	3,5	3,5	3,5	2,3	3,5	3,5	3,5
Fabr. essenc. Subcontrat.	0,8	0,0	0,0	-0,4	1,2	0,0	1,2	0,0	0,0
Estado Português	-1,9	1,9	0,0	1,9	3,7	1,9	1,9	1,9	3,7
Produt. equipamento	-0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	1,4	0,0	0,0
Trabalhadores empresa	-1,4	0,5	0,0	1,0	1,4	0,5	0,5	1,0	1,0
Produtores de m-o bar.	-1,6	0,0	-1,6	0,0	-1,6	0,0	-1,6	-0,8	-1,6
Infraestruturas de apoio	-0,9	0,9	1,9	0,9	1,9	1,9	1,9	0,9	1,9
Entidad. Promoção turísti	-2,8	0,0	2,8	1,4	0,0	2,8	1,4	2,8	1,4
Designers e criadores	0,0	0,0	3,2	2,4	0,8	0,8	1,6	1,6	2,4
Outros sect. habitat	0,0	0,0	0,9	0,4	0,4	0,0	0,4	0,9	0,9
Coleccionadores	-3,8	0,0	1,3	2,5	1,3	2,5	2,5	1,3	2,5
Museus e Exposições Inter	-4,1	0,0	1,4	2,7	1,4	2,7	2,7	1,4	2,7
Σ +	0,8	3,7	22,1	18,3	16,1	15,4	19,0	16,2	21,0
Σ -	-20,5	0,0	-1,6	-1,8	-1,6	0,0	-1,6	-3,1	-6,7
Σ Mob. Acteurs	21,3	3,7	23,7	20,2	17,7	15,4	20,7	19,3	27,7
	Elim. inte	Preços qua	Preços mai	Concentraç	Cooperação	Funcion. r	Assemblag.	Prod. bran	Marca próp
Consumidores Finais	1,1	0,0	2,1	0,0	1,1	2,1	0,0	2,1	2,1
Clientes Internos	2,2	1,1	2,2	-1,1	1,1	2,2	1,1	1,1	1,1
Clientes externos/Distrib	1,4	2,8	4,3	-2,8	1,4	1,4	1,4	2,8	0,0
Fabric. produto próprio	2,3	3,5	-2,3	2,3	2,3	3,5	-2,3	-3,5	3,5
Fabr. essenc. Subcontrat.	0,4	0,8	-0,8	0,8	0,0	0,0	0,8	1,2	0,0
Estado Português	1,9	1,9	-1,9	3,7	3,7	3,7	0,0	-1,9	3,7
Produt. equipamento	0,0	0,0	-0,5	-0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0
Trabalhadores empresa	1,0	1,0	-1,0	-1,0	1,0	0,5	-0,5	-0,5	0,5
Produtores de m-o bar.	-1,6	-0,8	-1,6	-1,6	-0,8	-1,6	-0,8	-0,8	-1,6
Infraestruturas de apoio	0,9	0,9	-0,9	0,9	1,9	1,9	-0,9	-0,9	1,9
Entidad. Promoção turísti	2,8	2,8	2,8	0,0	2,8	2,8	2,8	0,0	2,8
Designers e criadores	0,0	0,0	0,0	0,8	1,6	1,6	-1,6	-2,4	2,4
Outros sect. habitat	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4
Coleccionadores	1,3	2,5	2,5	1,3	2,5	2,5	0,0	-2,5	2,5
Museus e Exposições Inter	1,4	2,7	2,7	1,4	2,7	2,7	0,0	-2,7	2,7
Σ +	16,7	20,1	16,7	11,7	23,0	25,9	6,6	7,3	23,7
Σ -	-1,6	-0,8	-9,0	-7,0	-0,8	-1,6	-6,2	-15,2	-1,6
Σ Mob. Acteurs	18,3	20,9	25,7	18,7	23,9	27,6	12,8	22,6	25,4
	Imp A								
Consumidores Finais	23,4								
Clientes Internos	32,6								
Clientes externos/Distrib	41,1								
Fabric. produto próprio	80,4								
Fabr. essenc. Subcontrat.	13,3								
Estado Português	57,9								
Produt. equipamento	8,3								
Trabalhadores empresa	23,0								
Produtores de m-o bar.	30,2								
Infraestruturas de apoio	33,8								
Entidad. Promoção turísti	60,5								
Designers e criadores	35,9								
Outros sect. habitat	9,4								
Coleccionadores	60,4								
Museus e Exposições Inter	64,2								
Σ +									
Σ -									
Σ Mob. Acteurs									

Matrice des convergences d'objectifs entre acteurs [1CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais		11	11	11	5	9	7	12	2
Clientes Internos	11		15	11	8	8	8	13	5
Clientes externos/Distrib	11	15		10	9	7	9	12	4
Fabric. produto próprio	11	11	10		9	21	11	22	6
Fabr. essenc. Subcontrat.	5	8	9	9		8	7	10	3
Estado Português	9	8	7	21	8		11	20	3
Produt. equipamento	7	8	9	11	7	11		15	5
Trabalhadores empresa	12	13	12	22	10	20	15		7
Produtores de m-o bar.	2	5	4	6	3	3	5	7	
Infraestruturas de apoio	12	11	10	24	10	21	13	23	7
Entidad. Promoção turísti	12	13	12	20	6	16	9	17	3
Designers e criadores	11	9	8	19	6	15	10	17	5
Outros sect. habitat	11	11	10	16	7	13	10	15	2
Coleccionadores	11	12	10	23	8	19	9	19	4
Museus e Exposições Inter	11	12	10	23	8	19	9	19	4
C(i)	136	147	137	226	104	190	133	221	60
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E			
Consumidores Finais	12	12	11	11	11	11			
Clientes Internos	11	13	9	11	12	12			
Clientes externos/Distrib	10	12	8	10	10	10			
Fabric. produto próprio	24	20	19	16	23	23			
Fabr. essenc. Subcontrat.	10	6	6	7	8	8			
Estado Português	21	16	15	13	19	19			
Produt. equipamento	13	9	10	10	9	9			
Trabalhadores empresa	23	17	17	15	19	19			
Produtores de m-o bar.	7	3	5	2	4	4			
Infraestruturas de apoio		18	20	16	21	21			
Entidad. Promoção turísti	18		15	15	20	20			
Designers e criadores	20	15		16	17	17			
Outros sect. habitat	16	15	16		15	15			
Coleccionadores	21	20	17	15		24			
Museus e Exposições Inter	21	20	17	15	24				
C(i)	227	196	185	172	212	212			

Matrice des divergences d'objectifs entre acteurs [1DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais		2	1	4	1	3	1	2	11
Clientes Internos	2		1	8	3	6	1	5	12
Clientes externos/Distrib	1	1		8	2	6	2	5	12
Fabric. produto próprio	4	8	8		6		3	3	15
Fabr. essenc. Subcontrat.	1	3	2	6		4	3	5	10
Estado Português	3	6	6		4		2	2	13
Produt. equipamento	1	1	2	3	3	2			7
Trabalhadores empresa	2	5	5	3	5	2			13
Produtores de m-o bar.	11	12	12	15	10	13	7	13	
Infraestruturas de apoio	3	7	7	1	5	1	2	2	13
Entidad. Promoção turísti	2	4	4	2	5	1	3	4	15
Designers e criadores	2	6	6	1	4	1	2	2	11
Outros sect. habitat		3	3	2	1	1	1	2	13
Coleccionadores	3	6	6	1	6	1	4	4	15
Museus e Exposições Inter	3	6	6	1	6	1	4	4	15
D(i)	38	70	69	55	61	42	35	53	175
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E			
Consumidores Finais	3	2	2		3	3			
Clientes Internos	7	4	6	3	6	6			
Clientes externos/Distrib	7	4	6	3	6	6			
Fabric. produto próprio	1	2	1	2	1	1			
Fabr. essenc. Subcontrat.	5	5	4	1	6	6			
Estado Português	1	1	1	1	1	1			
Produt. equipamento	2	3	2	1	4	4			
Trabalhadores empresa	2	4	2	2	4	4			
Produtores de m-o bar.	13	15	11	13	15	15			
Infraestruturas de apoio		3		1	2	2			
Entidad. Promoção turísti	3		2	1					
Designers e criadores		2		1	1	1			
Outros sect. habitat	1	1	1		1	1			
Coleccionadores	2		1	1					
Museus e Exposições Inter	2		1	1					
D(i)	49	46	40	31	50	50			

Matrice valuée des convergences [2CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO	
Consumidores Finais		18,0	17,5	22,0	9,5	12,0	9,0	18,5	4,0	
Clientes Internos	18,0		24,0	23,5	14,5	11,0	10,5	21,5	9,5	
Clientes externos/Distrib	17,5	24,0		21,0	15,0	10,0	11,5	20,5	7,5	
Fabric. produto próprio	22,0	23,5	21,0		20,5	42,5	21,5	50,0	13,0	
Fabr. essenc. Subcontrat.	9,5	14,5	15,0	20,5		14,5	13,5	21,5	6,0	
Estado Português	12,0	11,0	10,0	42,5	14,5		14,0	32,5	4,0	
Produt. equipamento	9,0	10,5	11,5	21,5	13,5	14,0		23,5	8,0	
Trabalhadores empresa	18,5	21,5	20,5	50,0	21,5	32,5	23,5		12,0	
Produtores de m-o bar.	4,0	9,5	7,5	13,0	6,0	4,0	8,0	12,0		
Infraestruturas de apoio	17,5	17,0	14,5	48,5	17,0	29,5	17,0	37,0	10,0	
Entidad. Promoção turísti	20,5	23,0	22,0	47,0	11,5	25,5	14,0	32,0	7,0	
Designers e criadores	22,0	19,0	15,5	47,0	12,5	27,0	17,0	33,5	10,5	
Outros sect. habitat	15,5	15,0	13,5	32,0	12,0	17,5	12,0	23,0	3,5	
Coleccionadores	18,5	22,0	18,0	54,5	15,0	32,5	15,5	37,5	9,0	
Museus e Exposições Inter	18,0	21,5	18,0	54,0	15,0	32,0	15,5	37,0	9,0	
C(i)	222,5	250,0	228,5	497,0	198,0	304,5	202,5	400,0	113,0	
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E				
Consumidores Finais	17,5	20,5	22,0	15,5	18,5	18,0				
Clientes Internos	17,0	23,0	19,0	15,0	22,0	21,5				
Clientes externos/Distrib	14,5	22,0	15,5	13,5	18,0	18,0				
Fabric. produto próprio	48,5	47,0	47,0	32,0	54,5	54,0				
Fabr. essenc. Subcontrat.	17,0	11,5	12,5	12,0	15,0	15,0				
Estado Português	29,5	25,5	27,0	17,5	32,5	32,0				
Produt. equipamento	17,0	14,0	17,0	12,0	15,5	15,5				
Trabalhadores empresa	37,0	32,0	33,5	23,0	37,5	37,0				
Produtores de m-o bar.	10,0	7,0	10,5	3,5	9,0	9,0				
Infraestruturas de apoio		31,0	37,5	22,5	36,0	35,5				
Entidad. Promoção turísti	31,0		32,5	23,5	41,0	40,5				
Designers e criadores	37,5	32,5		28,5	36,5	36,0				
Outros sect. habitat	22,5	23,5	28,5		24,0	23,5				
Coleccionadores	36,0	41,0	36,5	24,0		47,5				
Museus e Exposições Inter	35,5	40,5	36,0	23,5	47,5					
C(i)	370,5	371,0	375,0	266,0	407,5	403,0				

Degré de convergence : 74 % □

Matrice valuée des divergences [2DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO	
Consumidores Finais		3,0	1,5	9,0	2,0	5,0	1,5	3,5	18,0	
Clientes Internos	3,0		1,0	16,5	4,5	9,5	1,5	8,0	18,5	
Clientes externos/Distrib	1,5	1,0		17,5	4,5	10,5	3,0	8,5	19,5	
Fabric. produto próprio	9,0	16,5	17,5		15,5		6,0	6,5	34,0	
Fabr. essenc. Subcontrat.	2,0	4,5	4,5	15,5		7,0	4,0	9,5	20,0	
Estado Português	5,0	9,5	10,5				3,5	3,5	11,0	
Produt. equipamento	1,5	1,5	3,0	6,0	4,0	3,5			24,0	
Trabalhadores empresa	3,5	8,0	8,5	6,5	9,5	3,5				
Produtores de m-o bar.	18,0	18,5	19,5	34,0	20,0	22,0	11,0	24,0		
Infraestruturas de apoio	4,0	9,0	10,0	2,0	8,0	1,5	2,0	3,0	21,5	
Entidad. Promoção turísti	4,0	7,5	6,5	4,0	10,5	1,5	5,5	7,5	27,0	
Designers e criadores	4,0	10,5	11,5	2,5	9,5	2,0	2,5	3,5	21,5	
Outros sect. habitat		5,0	4,5	3,5	1,0	1,5	1,0	2,5	19,0	
Coleccionadores	6,5	10,5	11,5	2,0	14,5	1,5	7,0	8,0	27,0	
Museus e Exposições Inter	6,5	10,5	11,5	2,0	14,5	1,5	7,0	8,0	27,0	
D(i)	68,5	115,5	121,5	121,0	125,0	70,5	55,5	96,0	310,0	
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E				
Consumidores Finais	4,0	4,0	4,0		6,5	6,5				
Clientes Internos	9,0	7,5	10,5	5,0	10,5	10,5				
Clientes externos/Distrib	10,0	6,5	11,5	4,5	11,5	11,5				
Fabric. produto próprio	2,0	4,0	2,5	3,5	2,0	2,0				
Fabr. essenc. Subcontrat.	8,0	10,5	9,5	1,0	14,5	14,5				
Estado Português	1,5	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5				
Produt. equipamento	2,0	5,5	2,5	1,0	7,0	7,0				
Trabalhadores empresa	3,0	7,5	3,5	2,5	8,0	8,0				
Produtores de m-o bar.	21,5	27,0	21,5	19,0	27,0	27,0				
Infraestruturas de apoio		4,5		1,0	3,5	3,5				
Entidad. Promoção turísti	4,5		4,0	1,5						
Designers e criadores		4,0		1,5	2,5	2,5				
Outros sect. habitat	1,0	1,5	1,5		2,0	2,0				
Coleccionadores	3,5		2,5	2,0						
Museus e Exposições Inter	3,5		2,5	2,0						
D(i)	73,5	84,0	78,0	46,0	96,5	96,5				

Degré de divergence : 26 % □

Matrice valuée pondérée des convergences [3CAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais		19,7	21,8	24,9	6,5	18,0	7,1	13,5	3,8
Clientes Internos	19,7		30,5	27,0	10,3	16,8	8,8	16,4	9,3
Clientes externos/Distrib	21,8	30,5		26,4	12,2	16,4	11,5	18,3	8,2
Fabric. produto próprio	24,9	27,0	26,4		17,1	60,1	20,5	43,9	13,4
Fabr. essenc. Subcontrat.	6,5	10,3	12,2	17,1		14,7	5,8	9,6	3,7
Estado Português	18,0	16,8	16,4	60,1	14,7		17,0	34,3	4,8
Produt. equipamento	7,1	8,8	11,5	20,5	5,8	17,0		11,1	5,5
Trabalhadores empresa	13,5	16,4	18,3	43,9	9,6	34,3	11,1		7,8
Produtores de m-o bar.	3,8	9,3	8,2	13,4	3,7	4,8	5,5	7,8	
Infraestruturas de apoio	17,5	17,5	17,2	52,7	10,5	41,2	12,1	25,1	8,6
Entidad. Promoção turísti	25,9	29,5	31,0	59,5	10,7	40,9	14,5	30,2	8,1
Designers e criadores	19,7	17,4	16,1	46,9	7,3	33,3	11,4	22,1	8,5
Outros sect. habitat	11,7	12,3	13,2	29,9	5,0	21,9	5,3	10,6	2,3
Coleccionadores	21,7	26,4	23,9	65,6	12,1	49,4	15,1	32,8	9,8
Museus e Exposições Inter	22,2	27,1	25,0	67,4	12,9	50,7	16,2	34,1	10,4
C(i)	233,8	269,0	271,7	555,1	138,4	419,7	161,9	309,8	104,0
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E			
Consumidores Finais	17,5	25,9	19,7	11,7	21,7	22,2			
Clientes Internos	17,5	29,5	17,4	12,3	26,4	27,1			
Clientes externos/Distrib	17,2	31,0	16,1	13,2	23,9	25,0			
Fabric. produto próprio	52,7	59,5	46,9	29,9	65,6	67,4			
Fabr. essenc. Subcontrat.	10,5	10,7	7,3	5,0	12,1	12,9			
Estado Português	41,2	40,9	33,3	21,9	49,4	50,7			
Produt. equipamento	12,1	14,5	11,4	5,3	15,1	16,2			
Trabalhadores empresa	25,1	30,2	22,1	10,6	32,8	34,1			
Produtores de m-o bar.	8,6	8,1	8,5	2,3	9,8	10,4			
Infraestruturas de apoio		37,3	32,0	16,0	40,3	41,9			
Entidad. Promoção turísti	37,3		34,8	23,8	54,5	56,1			
Designers e criadores	32,0	34,8		19,1	37,0	38,1			
Outros sect. habitat	16,0	23,8			22,3	23,2			
Coleccionadores	40,3	54,5	37,0	22,3		62,3			
Museus e Exposições Inter	41,9	56,1	38,1	23,2	62,3				
C(i)	369,8	456,6	343,6	216,7	473,2	487,5			

Degré de convergence : 75 % □

Matrice valuée pondérée des divergences [3DAA]

	Cons. Fina	Cl. Intern	Cl. Ext/Di	Prod. próp	Subcontr.	Estado	Prod. Equi	Trabalh.	Países MO
Consumidores Finais		3,3	1,9	10,1	1,5	6,9	1,3	2,8	16,7
Clientes Internos	3,3		1,3	19,0	3,3	14,0	1,4	6,4	17,7
Clientes externos/Distrib	1,9	1,3		22,2	4,4	16,9	3,3	8,3	21,6
Fabric. produto próprio	10,1	19,0	22,2		12,8		5,6	5,9	34,9
Fabr. essenc. Subcontrat.	1,5	3,3	4,4	12,8		6,5	1,7	4,2	11,7
Estado Português	6,9	14,0	16,9		6,5		4,4	4,5	29,0
Produt. equipamento	1,3	1,4	3,3	5,6	1,7	4,4			7,4
Trabalhadores empresa	2,8	6,4	8,3	5,9	4,2	4,5			15,4
Produtores de m-o bar.	16,7	17,7	21,6	34,9	11,7	29,0	7,4	15,4	
Infraestruturas de apoio	4,1	9,4	12,3	2,2	4,6	2,3	1,4	1,9	18,8
Entidad. Promoção turísti	5,1	9,6	9,2	5,1	9,3	2,3	5,8	7,8	30,3
Designers e criadores	3,6	9,7	12,0	2,5	5,9	2,7	1,7	2,2	17,3
Outros sect. habitat		3,9	4,4	3,3	0,4	2,1	0,4	1,1	12,4
Coleccionadores	7,7	12,6	15,3	2,4	12,3	2,2	6,8	7,3	28,0
Museus e Exposições Inter	8,1	13,2	16,0	2,5	13,1	2,3	7,3	7,8	29,5
D(i)	73,1	124,7	148,9	128,6	91,8	96,2	48,5	75,6	290,6
	Infr. apoi	Prom. Turi	Designers	Out. Sect.	Colec.	Museus e E			
Consumidores Finais	4,1	5,1	3,6		7,7	8,1			
Clientes Internos	9,4	9,6	9,7	3,9	12,6	13,2			
Clientes externos/Distrib	12,3	9,2	12,0	4,4	15,3	16,0			
Fabric. produto próprio	2,2	5,1	2,5	3,3	2,4	2,5			
Fabr. essenc. Subcontrat.	4,6	9,3	5,9	0,4	12,3	13,1			
Estado Português	2,3	2,3	2,7	2,1	2,2	2,3			
Produt. equipamento	1,4	5,8	1,7	0,4	6,8	7,3			
Trabalhadores empresa	1,9	7,8	2,2	1,1	7,3	7,8			
Produtores de m-o bar.	18,8	30,3	17,3	12,4	28,0	29,5			
Infraestruturas de apoio		5,6		0,7	4,1	4,4			
Entidad. Promoção turísti	5,6		4,4	1,6					
Designers e criadores		4,4		1,0	2,7	2,8			
Outros sect. habitat	0,7	1,6	1,0		2,1	2,3			
Coleccionadores	4,1		2,7	2,1					
Museus e Exposições Inter	4,4		2,8	2,3					
D(i)	71,7	96,2	68,4	35,8	103,5	109,3			

Degré de divergence : 25 % □

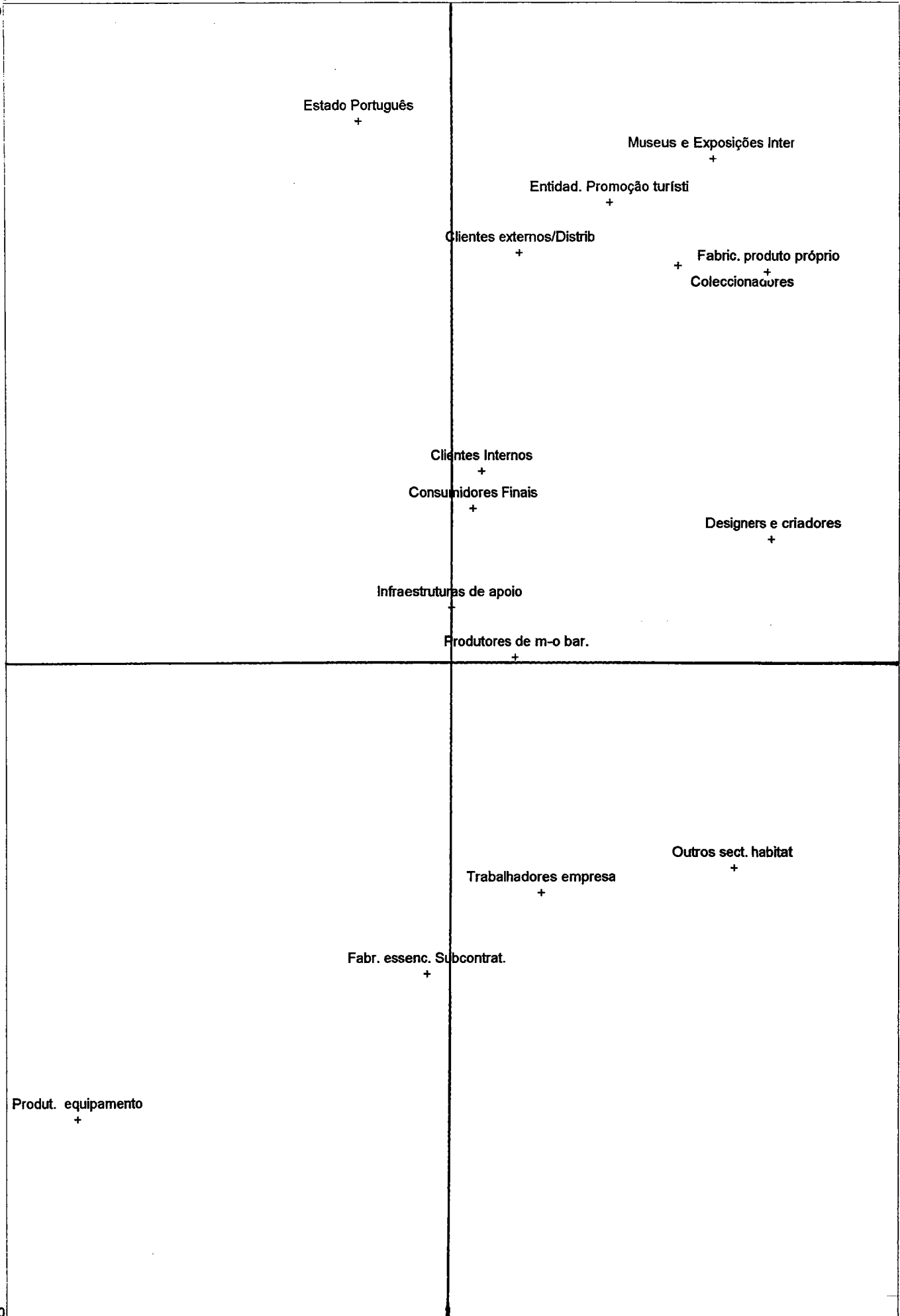
Equilibre des positions des acteurs [EQ]

	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Consumidores Finais	0,33	0,37	0,39
Cientes Internos	0,58	0,58	0,59
Cientes externos/Distrib	0,59	0,62	0,64
Fabric. produto próprio	0,33	0,32	0,31
Fabr. essenc. Subcontrat.	0,65	0,69	0,72
Estado Português	0,28	0,28	0,28
Produt. equipamento	0,39	0,41	0,44
Trabalhadores empresa	0,34	0,34	0,35
Produtores de m-o bar.	0,51	0,53	0,53
Infraestruturas de apoio	0,31	0,28	0,28
Entidad. Promoção turísti	0,28	0,28	0,27
Designers e criadores	0,30	0,30	0,29
Outros sect. habitat	0,20	0,20	0,20
Coleccionadores	0,30	0,31	0,30
Museus e Exposições Inter	0,30	0,31	0,30



Ces indicateurs traduisent l'ambivalence des positions de l'acteur vis-à-vis de celles des autres acteurs. EQ[1] tient compte des positions seules, EQ[2] tient compte des positions valuées, EQ[3] des positions valuées pondérées par les rapports de force. L'indicateur varie de 1 (position très ambivalente) à 0 (position non ambivalente). □

minance
244,00



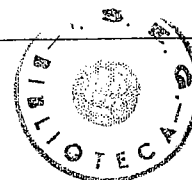
33,00

33,00

Dépendance

244,00

Plan de convergence des Acteurs



Produtores de m-o bar. +

Produt. equipamento +

Estado Português +

Fabr. essenc. Subcontrat. +

+ Trabalhadores empresa
Infraestruturas de apoio +

Fabric. produto próprio +

Designers e criadores +
+ Coleccionadores
+ Museus e Exposições Inter

Outros sect. habitat +

Entidad. Promoção turísti +

Clientes Internos +

Clientes externos/Distrib +

Consumidores Finais +

0,50

-0,50

-0,40

Axe 1

0,60

te 2

0,50

+ Produt. equipamento

Outros sect. habitat
+

Consumidores Finais
+

Estado Português
+
+ Infraestruturas de apoio
Designers e criadores

Clientes Internos
+

Trabalhadores empresa
+

Clientes externos/Distrib
+

Coleccionadores
+

Fabr. essenc. Subcontrat.
+

Museus e Exposições Inter + Entidad. Promoção turísti

Produtores de m-o bar. +

Fabric. produto próprio
+

-0,60

-0,50

Axe 1

0,80

Plan de convergence des Objectifs

