



Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

PROJECTO PROFISSIONALIZANTE

PLANO DE MARKETING:

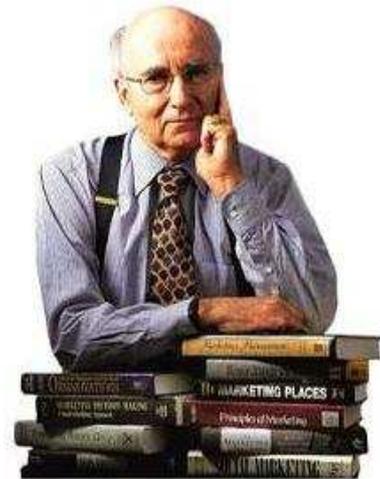
CERES-CERÂMICAS REUNIDAS, SA



ANA SOFIA LEMOS
SETEMBRO DE 2009

*“Marketing autêntico não é a arte de vender o que se faz
mas saber o que fazer. É a arte de identificar e
compreender as necessidades de cada um e
criar soluções que tragam satisfação aos consumidores,
lucros aos produtores e benefícios aos accionistas”.*

Professor Doutor Philip Kotler
(considerado o papa do Marketing)





FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Nome: Ana Sofia Simões Lemos

Nº de Estudante: 20032347

Curso: Gestão (2º Ciclo)

Entidade de Acolhimento: Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA

Orientador de Projecto Profissionalizante na Faculdade: Doutor Filipe Coelho

Orientador na Entidade: Sr. Carlos Gonçalves

Data de Início do Projecto: Fevereiro de 2009

Data de Conclusão do Projecto: Agosto de 2009

...AGRADECIMENTOS

Durante a preparação do meu trabalho, tive a sorte de receber os conselhos de várias pessoas que me acompanharam ao longo deste projecto e que contribuíram de certa forma para que conseguisse alcançar os meus objectivos académicos e pessoais. A todas essas pessoas, de uma forma geral, que directa ou indirectamente tiveram uma palavra a dar, agradeço pelo espírito e competência com que me ajudaram e o apoio que sempre me demonstraram.

Assim, gostaria de agradecer inicialmente aos meus pais, irmã e avós por toda a dedicação, por me acompanharem em todos os meus passos e projectos, pelo contributo que deram para a minha formação, pelas suas ideias, críticas, sugestões, ensinamentos, presença e amizade que demonstraram constantemente.

Ao André por todo o amor e companheirismo, e aos meus amigos que, de algum modo, contribuíram para a realização deste projecto e me fizeram sentir capaz de chegar onde cheguei, quero agradecer sentidamente.

À Ceres que me proporcionou a realização deste projecto, e em particular a toda a equipa com quem diariamente colaborei.

Este trabalho não seria ainda possível sem a colaboração do Doutor Filipe Coelho, que tão prontamente se disponibilizou para tudo o que foi necessário, e cuja ajuda foi fundamental, no esclarecimento de dúvidas, nas valiosas indicações fulcrais e pensamentos para a minha orientação neste projecto.

Por fim, termino com um especial agradecimento por me receberem com tanta simpatia e disponibilidade, ao Doutor António Oliveira, economista da APICER, ao nível de fornecimento de material, e aos Engenheiros Hélio Jorge e Luc Hennetier, do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, pelas ideias e conselhos dados, devendo por isso a todos um muito obrigado.

ÍNDICE

PREFÁCIO	6
1 - INTRODUÇÃO	7
2 - PLANO DE MARKETING: PARTE TEÓRICA	8
2.1 - CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING	8
2.2 - OBJECÇÕES À PLANIFICAÇÃO	11
2.3 - A ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING	12
2.4 - O PROCESSO DE PLANEAMENTO	14
3 - A EMPRESA	16
3.1 - HISTÓRIA	16
3.2 - ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	18
4 - DIAGNÓSTICO	19
4.1 - MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL	19
4.1.1 - Factores Políticos	19
4.1.2 - Factores Económicos	20
4.1.3 - Factores Sociais	23
4.1.4 - Factores Tecnológicos	24
4.1.5 - Factores Ambientais	25
4.1.6 - Síntese do Meio Envolverte Contextual	26
4.2 - MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL	27
4.2.1 - Sector da Cerâmica	27
4.2.1.1 - Ciclo de Vida do Mercado	34
4.2.1.2 - Evolução do Mercado	35
4.2.2 - Consumidores	36
4.2.3 - Distribuidores	38
4.2.4 - Concorrentes	42
4.2.5 - Fornecedores	50
4.2.6 - Cinco Forças de Porter na Cerâmica	51

4.3 - ANÁLISE DA EMPRESA	53
4.3.1 - Produtos	56
4.3.2 - Preços	62
4.3.3 - Distribuição	65
4.3.4 - Comunicação	69
4.3.5 - Estratégia de Expansão	70
4.3.6 - Imagem da Empresa	71
4.3.7 - Recursos da Empresa	71
4.3.7.1 - Recursos Humanos	71
4.3.7.2 - Recursos Financeiros	73
4.3.7.3 - Recursos Organizacionais	73
4.3.8 - Fornecedores	74
4.4 - ANÁLISE SWOT	76
5 - ESTRATÉGIA DE MARKETING	77
5.1 - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	77
5.2 - OBJECTIVOS	79
5.3 - SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO	80
5.3.1 - Factores de Segmentação	80
5.4 - POSICIONAMENTO	82
5.5 - MARKETING-MIX: 4 P'S DO MARKETING	82
5.5.1 - Produtos	83
5.5.2 - Preços	85
5.5.3 - Distribuição	87
5.5.4 - Comunicação	87
6 - PLANO DE ACÇÃO	90
7 - AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANOS DE CONTINGÊNCIA	93
8 - CONCLUSÃO	95
9 - BIBLIOGRAFIA	97
APÊNDICES	100
ANEXOS	114

PREFÁCIO

O Projecto Profissionalizante tornou-se num difícil, mas entusiasmante desafio. Considero que foi muito enriquecedor colocar-me à prova num conjunto de temas, em que a maioria fez parte do meu processo de aprendizagem académico na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), e no descobrir de novas temáticas através de uma investigação pessoal.

No mundo globalizado em que vivemos e face à crescente sensibilização da consignada “sociedade do conhecimento” urge a necessidade das empresas se tornarem cada vez mais competitivas e de aumentarem os seus níveis de qualidade, e assim, a procura de uma estratégia concertada torna-se imperativa. As mudanças, as evoluções e as variações do mercado acontecem de uma forma tão célere que uma organização para sobreviver e ter sucesso, nesta época turbulenta, tem necessidade de desenvolver um Plano de Marketing bem elaborado e definido para tentar obter vantagem competitiva frente ao mercado concorrente.

Em virtude disto, o meu trabalho consistiu na elaboração de um Plano de Marketing para os revestimentos da empresa Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA, sediada em Vilela que iniciou a sua actividade em 22 de Dezembro de 1956. A empresa em estudo dedica-se à produção de revestimentos e sanitários, para o mercado nacional e internacional, e foi líder de mercado durante mais de 30 anos.

A minha motivação foi enorme, sendo este o meu projecto final de Mestrado e uma ferramenta válida que poderá ser utilizada pela Administração da empresa no enfrentar do mercado, independentemente de ser um trabalho académico. Por outro lado, é uma grande satisfação observar que todo este trabalho está representado na prática ou que poderá influenciar decisões futuras da empresa. Desta forma, fiz uma grande investigação, recolhendo informações de um conjunto variado de fontes *on-line*, livros académicos, da própria empresa e de alguns *stakeholders*, de maneira a apresentar um trabalho o mais completo possível. Foi minha intenção que este projecto fosse o mais conciso e prático possível, abrangendo todas as áreas de interesse para assim atingir os objectivos propostos.

Por fim, gostaria de destacar o orgulho que senti durante o período de desenvolvimento do projecto e pela forma como pude expressar os conhecimentos que fui adquirindo ao longo da minha Licenciatura.

1 - INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão, de forma a terminá-lo, decidi fazer um projecto na área de Marketing.

Dado que neste momento me encontro a trabalhar na Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA, o meu orientador da Faculdade propôs-me a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa. Tema este que me agradou e interessou bastante, uma vez que a fábrica em causa não tem nenhum departamento de marketing. Uma das principais limitações das PME's, que com frequência se torna um obstáculo ao seu crescimento, é a falta de percepção relativamente à importância que as estratégias e planos de marketing poderão ter no desenvolvimento da empresa, que consequentemente leva a uma dificuldade de posicionamento, à falta de definição do seu público-alvo, assim como a falhas de comunicação com o mercado, entre outras coisas. O mercado está cada vez mais exigente e mais resistente às formas de marketing existentes e as estratégias usadas anteriormente apresentam rendimentos decrescentes.

Esta empresa foi alvo de uma recente aquisição, o que conduzirá a uma reformulação da estratégia por parte da nova direcção.

Não podendo realizar estágio curricular regulamentar, uma vez que já o tinha feito para terminar a Licenciatura pré-Bolonha em Gestão, a solução encontrada foi a elaboração do projecto acima referido. Este será composto, resumidamente, por um enquadramento inicial, análise interna e externa, uma estratégia de marketing, um plano de acção, bem como a sua avaliação e planos de contingência.

A criação deste Plano de Marketing na área dos revestimentos tem por objectivo criar, delinear e planear a melhor estratégia para que a Ceres, enquanto empresa que regressou de novo ao mercado, continue a crescer e se sustente, potenciando todos os seus recursos de forma eficiente, de forma a atingir os melhores resultados e, consequentemente, concretizando os seus objectivos.

Este plano será válido para o período compreendido entre 2009 e 2012, adaptando-se às tendências do mercado, ao crescimento da empresa ou, possivelmente à renovação de objectivos e metas. Por outro lado, novas oportunidades ou ameaças poderão surgir obrigando a um constante *follow-up*, à revisão do plano e consequente adaptação da empresa aos novos desafios.

2 - PLANO DE MARKETING: PARTE TEÓRICA

“O Marketing é uma filosofia de Gestão onde tudo começa e termina com o consumidor. É preciso ouvi-lo, para sabermos quem é, como é e o que quer. Devemos atendê-lo de forma a sermos mais lembrados e preferidos que a concorrência” (Martins, Liz & Matos, 1999, p. 44).

O marketing surgiu como uma nova área funcional da organização, no entanto, hoje as suas responsabilidades já não se resumem à gestão das operações. De facto, espera-se que a função de marketing contribua para que as restantes áreas funcionais da organização concorram para a satisfação de necessidades e desejos de consumidores. Este crescimento de atribuições elevou o marketing a uma posição estratégica nas organizações, sendo crescentemente envolvido nas decisões que afectam o desempenho de longo prazo (Martins *et al.*, 1999).

Assim, surge um dos documentos mais relevantes para a compreensão da actividade das empresas, o Plano de Marketing. Ele constitui o reflexo de uma análise cuidadosa sobre o mercado (clientes, concorrentes, variáveis do meio envolvente, entre outros) e a consequente tomada de decisão relativa às prioridades da empresa para fazer face ao conjunto de oportunidades e ameaças que daí decorrem.

2.1 - CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é um instrumento fundamental de gestão para qualquer organização. Possibilita a conversão de uma estratégia de mercado eficaz em actuações práticas, visando atingir os resultados previstos, conquistando o mercado e satisfazendo o cliente. É o documento formal que permite a integração e coordenação dos programas de marketing. Incorporando os resultados da análise estratégica, o plano de marketing representa o produto final do estudo e reflexão sobre processos de análise de definição do negócio, missão e objectivos genéricos da organização, identificação da selecção de oportunidades, formulação da estratégia produto-mercado e do marketing-mix, orçamentação de recursos, e finalmente, o desenvolvimento de estratégias de contingência. Logo, quando se traça um plano de marketing é fundamental ter em conta a população ou o público-alvo a quem se dirige, sem nunca

perder de vista a diversidade das percepções, dos processos comunicacionais e dos paradigmas culturais.

Este plano permite sistematizar os procedimentos, definir políticas e acções a desenvolver e assegurar a sua coerência interna e externa. Permite ainda controlar a eficácia das acções e políticas escolhidas, fornecendo elementos para estabelecer relações de causa-efeito entre as opções das várias políticas do marketing-mix e os resultados obtidos. É um guia de acção que permite acompanhar de um modo quantificado a evolução e a situação concorrencial da empresa (Pires, 2002).

Na perspectiva de Martins *et al.* (1999), os planos de marketing devem apresentar características como a consistência (coerentes com os objectivos gerais do plano estratégico da organização), a responsabilidade (todos os que estão envolvidos na implementação do plano de marketing sabem quais são as responsabilidades e poderão comparar os seus desempenhos com os objectivos estabelecidos), a comunicação (todos aqueles que estão envolvidos na elaboração do plano podem saber quais os objectivos principais, quais os pressupostos e qual o contexto de cada uma das actividades) e o compromisso (se o plano é consensual, entre os que estão envolvidos na sua implementação e os que são responsáveis pela alocação de recursos, estimulando um compromisso de grupo para a sua implementação e para o cumprimento dos objectivos estabelecidos).

Segundo Kotler (2002), a utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, dado que estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planeando cuidadosamente os produtos/serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes.

Na visão de John e Martin (1984), o planeamento é a maneira pela qual a organização encara o seu futuro. Portanto, as tarefas associadas ao planeamento levam geralmente à descoberta das relações de causa e efeito entre as acções organizacionais e os seus resultados.

No ponto de vista de Strategor, citado por Martins *et al.* (1999, p. 314), “*o planeamento nas organizações constitui um processo formalizado da tomada de decisão explícita e antecipada, que elabora uma representação desejada ao estado futuro da organização e específica as acções de execução dessa vontade. Trata-se de uma actividade que se baseia num método e se desenrola no tempo e no espaço, segundo um programa previamente determinado*”.

Assim, o planeamento consiste em tomar antecipadamente e de uma maneira explícita, um conjunto de decisões. A antecipação (de forma a preparar correctamente a sua execução), a formalização (fixando as acções e os objectivos parciais e intermediários que serão controlados) e a conjugação das decisões (em vez de as tomar sucessivamente uma após outra) constituem as características essenciais do planeamento (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2004).

De acordo com Cohen (1996), existem outros benefícios que advêm da construção do plano de marketing já que este constitui um guia e um instrumento de controlo e monitorização da implementação da estratégia; fornece informação aos novos participantes sobre o seu papel e função; actua como um instrumento para a obtenção de recursos para a sua implementação; estimula o pensamento crítico e uma melhor utilização dos recursos; estabelece compromissos sobre as responsabilidades, tarefas e *timings*; e permite o conhecimento dos problemas, oportunidades e ameaças.

Para além disto, o plano de marketing promove a gestão por objectivos, toma decisões baseadas em elementos concretos e identificáveis, detecta os pontos fortes e fracos da empresa, permite a fixação dos objectivos, identifica cenários alternativos (menor possibilidade de insucesso) e otimiza os recursos e resultados.

De acordo com Lambin (2000), a importância de elaborar um plano de marketing, leva a que o director de uma empresa, mesmo sendo hostil a toda a ideia de planificação, precise de formular previsões: nos investimentos em capacidade de produção necessária para se poder responder à evolução da procura ou para poder entrar em novos produtos-mercado; no programa de produção que é necessário definir em função das previsões de encomendas, sabendo que estas últimas dependem da sazonalidade da procura e das acções promocionais; e na tesouraria necessária para honrar os compromissos que uma previsão das despesas e receitas supõe.

Estes problemas de gestão são incontornáveis a toda a empresa e requerem previsões de vendas para poderem ser validamente resolvidos. Para além desta necessidade, a planificação descreve o sistema de valores, a filosofia do director da empresa e origina uma visão comum do futuro no seio da equipa dirigente; explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente, o que torna mais inteligentes as escolhas efectuadas pela Administração; é um instrumento de coordenação entre as diversas funções, pois permite manter uma coerência entre os objectivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades,

favorecer arbitragens tendo como base critérios objectivos; facilita o seguimento das acções empreendidas e permite efectuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objectivos e desempenhos, de modo a corrigi-los, quando necessário; aumenta a flexibilidade de reacção da empresa face às mudanças imprevistas, na medida em que uma reflexão já foi empreendida sobre o contributo destas mudanças para a empresa; e permite uma organização e uma gestão mais rigorosa, fundada em normas, orçamentos, calendários e não em improvisos (Lambin, 2000).

2.2 - OBJECÇÕES À PLANIFICAÇÃO

Face às vantagens incontestáveis da planificação, existem também alguns inconvenientes como o da rigidez e do “peso”. Por um lado, o planeamento reduz a faculdade de adaptação da empresa e arrisca-se a fazer-lhe perder oportunidades. Por outro, em certas empresas de grande dimensão, pode-se cair num excesso de planeamento em detrimento da sua execução (Lindon *et al.*, 2004).

Ainda assim Cohen (1996) apresenta também outros riscos como a excessiva focalização no curto prazo (os estudos de marketing devem ser utilizados de forma a maximizar a informação), a falta de realismo (por vezes, as informações são insuficientes para a tomada de decisão), de participação (o plano deve resultar de um trabalho conjunto constituindo um veículo de negociação) e de controlo (pode originar impactos negativos e até ser inútil).

Um outro inconveniente do planeamento está relacionado com a formalização desta actividade num plano escrito que pode causar receios pela indevida divulgação. Para isto, o plano pode ser reservado, sendo só distribuído a cada elemento aquilo que lhe concerne. Também se pode criar um contrato formal, em que cada pessoa que possui um exemplar, se compromete a guardar a necessária confidencialidade e a não extraviar ou reproduzir o documento (Nunes & Clavique, 2001).

Segundo Lambin (2000), os dirigentes colocam regularmente um certo número de objecções, pois não vêem a utilidade ou são francamente opositores a qualquer ideia de planificação. As objecções habitualmente encontradas são de três tipos: a falta de informação, a futilidade da previsão num ambiente agitado e a rigidez do plano.

No que diz respeito à falta de informação, o analista de mercado deveria dispor, numa situação óptima, de todas as informações pertinentes sobre a indústria, as tendências do mercado, as intenções dos concorrentes, as quotas de mercado, as inovações tecnológicas, entre outras. A existência de um sistema de informação em marketing que permita a vigilância da concorrência e o seguimento do ambiente macro-marketing é hoje uma necessidade vital para uma empresa com um bom desempenho e que pretenda mantê-lo.

O segundo aspecto reflecte que a previsão não é um fim em si mesma, mas constitui um cenário, um meio, para fazer pensar sobre o que se poderia passar num ambiente, assim como nas sequências susceptíveis de afectar a empresa. A previsão aumenta a sensibilidade, a vigilância e, desde logo, a capacidade de reacção.

Por último, pondo a empresa em marcha, um plano arrisca-se a provocar uma atitude burocrática oposta à flexibilidade que um ambiente flutuante exige. Esta objecção é a mais séria, pondo em causa uma concepção autoritária e formal do plano, que é o princípio da própria planificação.

Apesar disto, segundo Lindon *et al.* (2004), pode-se planear sem se deixar levar por tais extremos, sobretudo quando existirem algumas condições, nomeadamente, a dimensão da empresa (quanto maior, mais necessário é o planeamento), a natureza das decisões (o planeamento é tanto mais necessário quanto mais complexas forem as decisões a tomar e mais longos forem os prazos necessários para a sua execução) e o grau de previsibilidade do futuro (quando este é muito imprevisível, o planeamento é inútil e pode até reduzir a faculdade de adaptação da empresa às circunstâncias, mas quando pode ser previsto proporciona mais segurança e uma melhor preparação).

2.3 - A ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

A hierarquia normal dos planos de marketing vai do geral ao particular, tendo em atenção a compatibilidade dos diferentes planos. É a necessidade de um tal processo que conduz muitas empresas a criar comités de planeamento e a prever um período longo de planificação. Contudo, apesar da diversidade dos seus objectos e dos seus horizontes, os planos de marketing apresentam uma certa unidade metodológica nos processos comuns que se devem seguir para os elaborar (Lindon *et al.*, 2004).

Todavia, o plano de marketing é uma obra única, construído para uma determinada empresa e, portanto, não há como usar planos de marketing pré-concebidos ou idealizados para outra empresa. Mercados diferentes, ofertas diferentes, empresas diferentes e momentos diferentes implicam distintas formas de planear.

Não há dois planos formais iguais, nem sequer na mesma empresa. Na prática, a realização de cada plano concreto dependerá sempre de uma adaptação à realidade, às condições de realização e ao momento de elaboração do plano (Nunes *et al.*, 2001).

Não existe um plano de marketing genérico e universal que se adapte a todas as organizações, produtos, marcas e situações e, tal como no sistema de planeamento, também os conteúdos do plano de marketing diferem significativamente de organização para organização. A sua forma e conteúdo dependem de cada circunstância específica, do objecto (organizações, linhas de produtos, marcas), da actividade a que se reporta e do propósito do seu desenvolvimento.

Assim, os esquemas para um plano de marketing enumerados a seguir não pretendem ser mais do que propostas de estrutura possível do plano, abordando os aspectos fundamentais da sua elaboração e os problemas de gestão mais importantes para o negócio.

Na visão de Lindon *et al.* (2004) e de Martins *et al.* (1999), as fases de desenvolvimento do plano de marketing passam pela identificação e selecção de oportunidades, definição de objectivos, formulação das estratégias e programação das acções de marketing, orçamentação de recursos, desenvolvimento de estratégias de contingência, e por último, organização, implementação e controlo.

De acordo com Lambin (2000), o plano determina toda a actividade económica da empresa e tem implicações directas sobre as funções de: I&D¹ (as necessidades do mercado devem ser traduzidas em novos produtos, melhorados ou adaptados), produção (os volumes de vendas são tributários das capacidades de produção disponíveis e dos prazos de fabricação), gestão financeira (as previsões de actividades ou de desenvolvimento do marketing são submetidas às condições de disponibilidade dos recursos) e de recursos humanos (a realização do plano implica a disponibilidade de pessoas competentes e formadas). Desta maneira, conclui-se que os impulsos dados pelo plano dizem respeito a todas as funções e não apenas à função de

¹ I&D: Investigação e Desenvolvimento.

marketing. A planificação estratégica deve conduzir a uma melhor integração do conjunto das actividades da cadeia de valor de forma a aumentar as hipóteses de realização dos objectivos estratégicos.

2.4 - O PROCESSO DE PLANEAMENTO

No ponto de vista de Lambin (2000), a reflexão estratégica da empresa deve materializar-se num programa de acção que especifique os objectivos e os meios, a pôr em prática, no quadro da estratégia de desenvolvimento definido. A curto prazo, o sucesso de uma empresa depende essencialmente do equilíbrio financeiro entre as diferentes actividades nas quais está activa. A longo prazo, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento dependem da capacidade de antecipar em tempo útil a evolução dos mercados e modificar conseqüentemente a estrutura e a composição da sua gama de actividades. Na prática, para ser eficaz, esta reflexão deve ser sistematizada de forma a organizar o futuro, preparar as acções a empreender e comunicar claramente as suas escolhas aos que estão encarregues de as pôr em prática. A “planificação do imprevisível” faz também parte do plano estratégico.

Desta forma, o plano de marketing estratégico tem por objectivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a curto e a médio/longo prazo, consideravelmente enriquecido de informações sobre a origem e aplicação dos fluxos financeiros.

É aos gestores de marketing que cabe a responsabilidade de elaborar o plano de marketing para as actividades que gerem, sendo o director de marketing para o plano global de marketing da empresa, os gestores de produtos para os planos de marketing por produtos, o director de publicidade para o plano publicitário, o director de vendas para o plano de actividades dos vendedores, entre outros. Por vezes, é preciso recorrer a órgãos especializados de planeamento, ficando as directivas gerais e a aprovação final dos planos ao critério dos responsáveis pelas actividades (Lindon *et al.*, 2004).

Na visão de Kotler, citado por Martins *et al.* (1999, p. 347), “o gestor de marketing é o contribuinte funcional mais importante no processo de planeamento estratégico, com liderança nas funções de definição da missão do negócio, de análise do ambiente, da concorrência, no desenvolvimento de objectivos (genéricos e

específicos) e estratégias, definindo o produto, o mercado, a distribuição e os planos para implementar as estratégias empresariais. Este envolvimento estende-se ao desenvolvimento de planos e programas operacionais que intimamente se relacionam com o plano estratégico”.

Para alguns planos específicos relativos a uma operação particular (lançamento de um novo produto ou um teste de mercado, entre outros), nem sempre é possível prever um período fixo de preparação, pois são elaborados próximos da acção. Em contrapartida, por vezes tem-se interesse em prever uma periodicidade e definir datas para certos planos de base. Assim, são estabelecidos planos anuais para diversas actividades: um plano de marketing a longo prazo (três a cinco anos) será revisto anualmente, do mesmo modo, serão elaborados e aprovados anualmente os planos de marketing relativos a cada produto, bem como o plano de publicidade e de promoção, o plano de actividades de força de vendas e o plano dos estudos comerciais. Desta maneira, as duas principais dificuldades do planeamento são a interdependência dos diferentes planos entre si e a complexidade de certos planos particulares. Cada plano deve ser coerente com os planos de um nível superior. Mas, pelo contrário, um plano geral só pode ser aprovado em definitivo quando se tiver a certeza de que cada uma das suas partes foi objecto de um plano particular realista. É por isto que é necessário, no processo de planeamento, estabelecer uma hierarquia dos planos e prever processos de *feedback* e de reajustamento progressivo entre os diferentes planos. Portanto, uma das principais virtudes de um plano é mostrar claramente aos diferentes responsáveis de marketing o que se espera deles, sobre o que irão ser avaliados e como as suas tarefas e objectivos próprios se inserem no conjunto das actividades de marketing da empresa. Para que um plano possa preencher esta função de informação e de estímulo, é preciso que seja difundido a todos os interessados. Qualquer plano de marketing deve ser difundido não só aos que são directamente responsáveis pela sua execução, mas também, pelo menos parcialmente, a todos os responsáveis de um nível hierárquico inferior que tenham um papel a desempenhar na sua execução (Lindon *et al.*, 2004).

Contudo, *“não é possível formular regras universais quanto ao conteúdo ideal de uma estratégia de marketing: tudo depende dos produtos, dos mercados, das forças e fraquezas da empresa, das políticas dos seus concorrentes, das circunstâncias económicas gerais, entre outros”* (Lindon *et al.*, 2004, p. 459).

3 - A EMPRESA

3.1 - HISTÓRIA

A Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA é uma empresa cuja actividade principal é a indústria de cerâmica, no âmbito da fabricação de azulejos e de artigos cerâmicos para uso sanitário, tendo como vocação a produção de revestimento em pasta branca e louça sanitária em *vitreous china*.

Situa-se na Rua Cerâmica Ceres nº 15, 3020-929 Vilela, freguesia de Torre Vilela, concelho e distrito de Coimbra. É uma empresa de referência no contexto produtivo da zona de Coimbra e no segmento branco a nível nacional, tendo sido líder de mercado durante mais de 30 anos.

Foi fundada a 22 de Dezembro de 1956, com o nome de Cerâmicas Reunidas Lda, pelo Sr. Aníbal dos Santos Paixão, com um capital social de 500 Mil Escudos.

As primeiras instalações fabris foram em casa do sócio fundador e com o crescimento da empresa as instalações passaram para Vilela, local onde hoje existe a actual unidade fabril. A empresa começou por produzir em fornos túnel a lenha, tendo evoluído para nafta, seguidamente gás propano e actualmente gás natural. A nível de fornos possui hoje fornos rápidos de rolos.

A empresa foi diversas vezes galardoada com os prémios PME Prestígio e PME Indústria, chegando a ser considerada, em 1999, a melhor empresa nacional no sector de minerais não metálicos. Esta encontra-se actualmente certificada pela norma EN NP ISO 9001:2000, pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação).

Simultaneamente com o crescimento da empresa, o capital social foi aumentado para 50 Milhões de Escudos tendo o sócio fundador distribuído parte do capital social a alguns familiares e trabalhadores que o ajudaram no crescimento da empresa. Posteriormente, a empresa alterou a sua forma jurídica para Sociedade Anónima e com a introdução do Euro o capital social foi aumentado para 2 Milhões de Euros.

Outrora, cerca de 80.5% do capital social pertencia à família Paixão. Dada a forte concorrência que se faz sentir por parte não só das empresas de cerâmica nacionais, mas também pelas empresas espanholas, turcas e brasileiras, a empresa viu-se obrigada a tomar medidas com vista à redução de custos. Contudo, apesar do

aumento dos custos generalizados, não era possível a curto prazo repercutir esses aumentos nos preços de venda.

Assim, uma das medidas passou por alterar o seu processo de fabrico na área do revestimento, passando da tradicional bicozedura (a cozedura do azulejo passava por dois fornos), para a monoporosa (era necessário apenas um forno). Isso obrigou a investimentos, com o objectivo de obter reduções significativas dos custos em gás natural, electricidade, pó atomizado e mão-de-obra. Na área do sanitário, as tradicionais bancas de enchimento manual foram substituídas por bancas de enchimento semi-automático que permitem dois enchimentos diários e, assim, o aumento da capacidade de produção. Para dar maior visibilidade e notoriedade aos seus produtos, a Ceres investiu também num catálogo. Todos estes investimentos pretendiam não só a redução dos custos de forma a tornar os seus produtos mais competitivos no mercado, mas também a qualidade dos mesmos, pois é fundamental ir de encontro à satisfação dos seus clientes.

Após o falecimento do seu fundador em 1987, iniciou-se um declínio perfeitamente caracterizável, isto porque a empresa necessitava de uma estratégia operacional, quer em termos orgânicos, quer comerciais.

Estagnada no tempo, nos plurifacetados aspectos de agressão do mercado, a Ceres sobreviveu 20 anos consubstanciando a sua vivência nos seus vectores de *high standard* (qualidade, preço, rede comercial, grande liquidez e avultado património). Refira-se que a Ceres, ao longo desses terríveis anos de inércia interventiva, fez uma gestão básica, não previsionar, não de crescimento sustentado, mas “navegando à vista”, sem estratégia concertada. Apesar disto, a Ceres conseguiu manter-se na laboração competitiva, vivendo da sua estrutura endógena (quer financeira, quer de qualidade produtiva). Só que, como em tudo, existe um fim incontornável e o fatídico destino da Ceres e dos seus 195 colaboradores encontraram o seu desfecho em 2006, data em que se encerra a laboração, requerendo ao PEC (Procedimento Extrajudicial de Conciliação). O PEC é um procedimento, mediado pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), com vista à facilitação de um acordo, entre a empresa em dificuldade e os seus credores.

No decurso destes anos, a Ceres foi alvo de uma recente aquisição, na qual os actuais donos foram gerando sinergias, para que, aquando da referenciada e inevitável queda, dentro dos parâmetros limitativos da sua própria falta de liquidez, pudessem

contudo, resistir à manutenção da empresa e dos postos de trabalho inerentes à laboração. Percurso árduo, para quem enferma de uma total escassez financeira, mas fortalecidos pelo *animus* do profundo conhecimento endógeno da empresa e das suas potencialidades. Neste período, a empresa manteve uma relação estreita com clientes, vendendo stock existente e garantindo-lhes que no retorno da laboração iriam encontrar as mesmas características de qualidade e exclusividade de produção, acrescidas de inovação e modernismo.

A Ceres reabriu então em Maio de 2009, numa laboração de baixo potencial, com apenas um de quatro fornos a funcionar, mas tal permitindo o imediato retorno de 30 colaboradores e a satisfação das encomendas de clientes fidelizados.

3.2 - ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Numa empresa, em termos gerais, não existe uma cultura única, mas sim várias culturas. São os valores assumidos como comuns que orientam as pessoas a centrarem as suas energias na consecução dos propósitos da empresa, motivando-as com empenho e eficiência. A cultura de uma empresa é particularmente relevante na estruturação do desempenho, especialmente pela incidência que tem na atitude de trabalho, pois culturas burocratizadas com demasiadas normas dificultam a flexibilidade e a produtividade.

A organização da Ceres é constituída pela Administração, pela área Administrativa e Financeira, de Produção e Comercial, um Centro de Informática, um Departamento de Gestão de Qualidade, um Laboratório e uma Secção de Escolha.

A empresa assenta em vectores de actuação como a modernização da unidade produtora de azulejos e louça sanitária e o reforço das estruturas comercial e de gestão da empresa, em obediência às necessidades e condições actuais de mercado.

A cultura organizacional tem como base a criatividade e inovação empresarial. A flexibilidade e criatividade de todos são uma das suas principais mais-valias. A contínua formação dos colaboradores e a abertura para a criação e implementação de novas ideias, de forma criativa e inovadora, serão sempre sustentadas por uma estratégia clara, assentada no rigor e na qualidade dos produtos e serviços.

4 - DIAGNÓSTICO

4.1 - MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

4.1.1 - Factores Políticos

Politicamente o país caracteriza-se por um Governo Socialista, com maioria absoluta parlamentar. Actualmente, o Presidente da República é o Dr. Aníbal Cavaco Silva e o Primeiro-ministro é o Engenheiro José Sócrates, que se encontra no quarto ano do seu mandato. Assim, as eleições legislativas e autárquicas que estão à porta irão despletar uma actividade política mais activa e dinâmica, como tem sido habitual nos períodos pré-eleitorais.

A nível político, existe um conjunto de factores de âmbito nacional que pode influenciar decisivamente a actividade das empresas, definindo deste modo o seu futuro, como é o caso do Plano Tecnológico e do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional).

O Plano Tecnológico pretende constituir uma forte aposta do Governo para a melhoria da competitividade da economia nacional, bem como uma agenda de mudança para a sociedade portuguesa, na construção de um futuro melhor. É um plano de acção que se baseia em três eixos: Conhecimento (qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento), Tecnologia (vencer o atraso científico e tecnológico) e Inovação (imprimir um novo impulso à inovação).

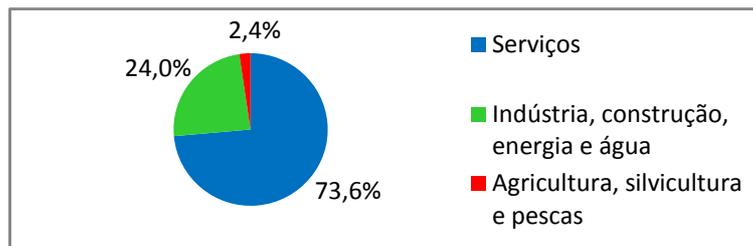
O esforço por parte das empresas para acompanhar o desenvolvimento tecnológico implica elevados investimentos financeiros, contudo, os benefícios que daí resultam compensam esses investimentos, dado que permitem às empresas melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços e consequentemente satisfazer melhor as necessidades dos clientes.

O QREN, que deverá ser analisado em conjunto com as medidas definidas no Plano Tecnológico, é o instrumento que define o programa de aplicação dos Fundos Estruturais da UE no período 2007-2013, em Portugal. Estipula prioridades estratégicas e compromissos de desenvolvimento, promovendo a qualificação dos portugueses e o crescimento sustentado, garantindo a coesão social, assegurando a qualificação do território e das cidades, e aumentando a eficiência da governação.

4.1.2 - Factores Económicos

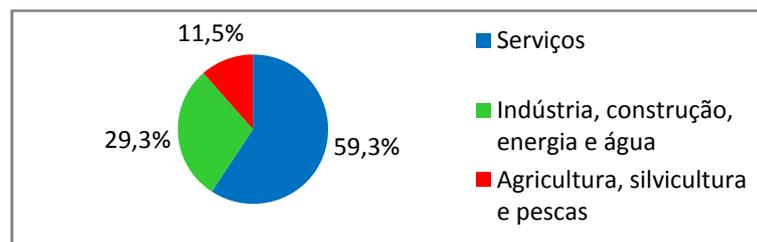
Nas últimas décadas, Portugal, bem como os seus parceiros europeus, desenvolveram uma característica muito importante na estrutura da economia, o crescente domínio do sector dos serviços (*Figura 1 e 2*).

Figura 1 – Distribuição do VAB em 2008



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (2009)

Figura 2 – Distribuição do Emprego em 2008



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (2009)

Após a análise dos gráficos acima referenciados posso verificar que os serviços são o sector mais dinâmico e diversificado, incluindo o comércio, os transportes e comunicações, o turismo e os serviços financeiros, demonstrado pelas elevadas taxas de crescimento. Por outro lado, registou-se uma alteração no padrão da indústria transformadora, alterando a sua estrutura tradicional para uma indústria com características mais modernas e com maior incorporação tecnológica.

Relativamente à situação económica portuguesa, esta caracteriza-se por um fraco crescimento económico, pela estagnação do emprego, pelo aumento do desemprego (neste momento já se situa em 9.1%) e pelo aumento dos défices, público e externo. Muito se fala nos custos de produção, na falta de capacidade competitiva, na falta de investimento em tecnologia e na baixa produtividade, para justificar a situação da nossa economia.

Assim sendo, a actual conjuntura económico-social portuguesa não apresenta sinais animadores em consonância com a União Europeia, reflectindo a crise económica e financeira internacional. Os mercados financeiros apresentam uma grande volatilidade, sendo o índice de confiança dos portugueses cada vez mais baixo.

A redução da procura externa dirigida às empresas nacionais e o aumento do grau de restritividade das condições de financiamento são factores que também afectam negativamente o crescimento económico.

- ***Perspectivas para 2009-2010***

Atendendo à fraca performance da economia nacional é improvável que em 2009-2010 a situação possa ser invertida de forma significativa, até porque não depende só de Portugal. Por isso, num momento de forte incerteza e de falta de visibilidade, é muito importante manter a flexibilidade.

A Comissão Europeia (CE) reviu em baixa as previsões de crescimento económico para 2009 com a economia portuguesa a contrair-se 3.5% e o défice orçamental a atingir os 5.9%. Para os portugueses, a economia está má, a situação do emprego ainda pior e este cenário negro tenderá a agravar-se nos próximos tempos.

As perspectivas para a economia portuguesa no período 2009-2010 são marcadas por um quadro de interacção entre a crise nos mercados financeiros internacionais e a evolução da actividade económica à escala global, sendo de destacar o colapso do comércio internacional registado desde o final de 2008. Neste enquadramento, admite-se que a generalidade das economias avançadas atravessasse uma fase de contracção aguda da actividade em 2009, enquanto as economias de mercado emergentes deverão apresentar níveis de crescimento historicamente baixos. Este quadro recessivo global deverá começar a dissipar-se, ainda que de forma muito gradual, ao longo do horizonte de projecção, num contexto de progressiva regularização das condições financeiras à escala global e de recuperação gradual da procura mundial. A economia portuguesa, sendo uma economia aberta e plenamente integrada em termos económicos e financeiros, não poderia deixar de ser significativamente afectada por este enquadramento internacional. Neste contexto, prevê-se que após a forte contracção da actividade económica no corrente ano, se suceda uma retracção limitada (-0.6%) em 2010 (*Tabela 1*).

Tabela 1 – Projecções do Banco de Portugal para 2009-2010²

PROJECCÕES DO BANCO DE PORTUGAL 2009-2010							
Taxa de variação, em percentagem							
	Pesos 2008	Projecção actual			BE Primavera 2009	BE Inverno 2008	
	2008 ^(e)	2009 ^(e)	2010 ^(e)	2009 ^(e)	2009 ^(e)	2010 ^(e)	
Produto Interno Bruto	100.0	0.0	-3.5	-0.6	-3.5	-0.8	0.3
Consumo Privado	66.6	1.7	-1.8	-0.6	-0.9	0.4	0.6
Consumo Público	20.7	0.6	1.0	0.7	0.4	-0.1	-0.2
Formação Bruta de Capital Fixo	21.7	-1.3	-14.3	-3.8	-14.4	-1.7	-0.3
Procura Interna	109.6	1.1	-4.5	-0.7	-3.5	0.0	0.3
Exportações	32.9	-0.4	-17.7	-0.9	-14.2	-3.6	1.8
Importações	42.5	2.6	-17.1	-1.2	-11.7	-1.0	1.5
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas	-1.2	1.4	0.2	0.3	-0.8	0.0	0.0
Procura interna	1.1	-4.9	-0.7	-3.9	0.0	0.3	0.3
da qual: Variação de Existências	0.2	-0.8	0.2	-0.2	0.1	0.0	0.0
Balança Corrente e do Capital (% PIB)	-10.5	-8.3	-9.6	-7.9	-7.9	-9.4	-9.4
Balança de bens e serviços (% PIB)	-8.9	-6.5	-6.6	-6.6	-7.0	-7.5	-7.5
IHPC	2.7	-0.5	1.3	-0.2	1.0	2.0	2.0

Fonte: Banco de Portugal (2009)

A evolução do emprego ao longo do horizonte de projecção será marcada pela forte contracção da actividade económica, a qual deverá continuar a afectar significativamente a procura de trabalho. Deste modo, depois de um crescimento do emprego de 0.4% em 2008, projecta-se uma diminuição de 2.6% em 2009, seguida de uma nova redução do nível de emprego de 1.5% em 2010.

Em 2008, o consumo privado manteve um ritmo de crescimento semelhante ao registado no ano anterior (1.7%). A actual projecção apresenta uma contracção do consumo privado de 1.8% em 2009 seguida de uma redução de 0.6% em 2010. Esta evolução implica um aumento expressivo da taxa de poupança dos particulares em 2009 e a sua posterior manutenção. Não obstante, a evolução projectada para o consumo privado mantém um hiato positivo em relação à evolução da actividade económica em 2009 (*Figura 3*).

Figura 3 – Evolução do Produto Interno Bruto³


Fonte: Banco de Portugal (2009)

² (e)-estimado; (p)-projectado. Para cada agregado apresenta-se a projecção correspondente à projecção central (entendida como o seu valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas).

³ (e)-estimado; (p)-projectado.

Por outro lado, em contraste com o observado em 2008, as actuais projecções para o consumo privado apontam para um crescimento inferior ao projectado para a área do euro, à semelhança do que aconteceu no anterior período recessivo.

De acordo com as actuais projecções, após um crescimento de 2.7% em 2008, a taxa de variação média anual do IHPC (Índice Harmonizado de Preços no Consumidor) deverá situar-se em -0.5% em 2009 e em 1.3% em 2010.

A evolução da economia portuguesa ao longo dos próximos anos dependerá crucialmente da sua capacidade de ajustamento ao enquadramento económico internacional que suceder à actual crise económica e financeira e da forma como prosseguirá o processo gradual de reestruturação. No entanto, a persistência de um conjunto de fragilidades de natureza estrutural, em particular no que diz respeito ao nível de capital humano, ao funcionamento dos mercados do trabalho e do produto e à eficácia do sistema de justiça, poderão dificultar o ajustamento da economia portuguesa e a sua capacidade de assegurar um reinício sustentado da convergência real com a média da União Europeia.

4.1.3 - Factores Sociais

Portugal é um dos países mais antigos do mundo que se encontra numa fase de estagnação de dinamismo e modernidade, especialmente a nível tecnológico e empresarial. O empreendedorismo ainda não apresenta os níveis desejados, no entanto, o tema está cada vez mais em ênfase e denota-se um aumento significativo da sua divulgação pelas entidades competentes.

O território português é constituído por cerca de 10,6 milhões de habitantes, dos quais perto de metade são economicamente activos. A concentração demográfica mais elevada verifica-se em Lisboa (a capital) e no Porto, bem como noutras cidades importantes junto ao litoral. Apesar disso, no interior, algumas cidades têm registado um aumento de densidade demográfica.

A população portuguesa é composta por 15.3% com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos, 11.4% entre os 15 e os 24 anos, 55.7% entre os 25 e os 64 anos e 17.6% com mais de 65 anos (*Tabela 2*).

Tabela 2 – Repartição da população por idade e região em 2008

	<i>0-14</i>	<i>15-24</i>	<i>25-64</i>	<i>>65</i>	<i>Total</i>
<i>Continente</i>	1 533 362	1 135 989	5 654 307	1 811 651	10 135 309
<i>Norte</i>	584 267	458 624	2 122 116	580 432	3 745 439
<i>Centro</i>	332 022	265 300	1 297 336	488 626	2 383 284
<i>Lisboa</i>	450 197	287 503	1 594 978	486 755	2 819 433
<i>Alentejo</i>	100 686	78 820	403 494	174 069	757 069
<i>Algarve</i>	66 190	45 742	236 383	81 769	430 084
<i>Açores</i>	45 934	36 701	131 759	30 386	244 780
<i>Madeira</i>	43 695	34 370	136 924	32 172	247 161
<i>Portugal</i>	1 622 991	1 207 060	5 922 990	1 874 209	10 627 250

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (2009)

Actualmente, a população portuguesa tem vindo a aumentar, mas com um crescimento natural cada vez menor, levando a que o país se encontre envelhecido e não exista renovação de gerações. Por outro lado, a esperança média de vida tem vindo a aumentar, tanto nos homens como nas mulheres, o que tem sido crucial para este envelhecimento populacional.

Ao nível da saúde e da cultura, a estagnação é a ideia dominante, inversamente existe um peso cada vez maior da sociedade de informação, onde a internet e os serviços móveis abarcam uma percentagem muito elevada nos orçamentos dos portugueses (*Apêndice D*).

4.1.4 - Factores Tecnológicos

A economia global tem assistido a várias alterações na forma de comunicar entre as pessoas, sendo hoje muito mais fácil contactar qualquer pessoa em qualquer lugar. A aldeia global é assim uma realidade incontornável, tendo a informática criado um novo tipo de cultura, democratizando o conhecimento. O ritmo cada vez mais acelerado da pesquisa, descoberta, invenção, difusão e exploração comercial faz parte da guerra de consumo, da globalização, da estratégia das indústrias multinacionais e transnacionais. O consumidor é regularmente surpreendido e exposto a novidades que, trabalhadas pelo marketing, despertam o desejo e necessidade de consumir. Como resultado desse processo surgem várias mudanças no comportamento social.

O uso de plataformas informáticas (*messenger, skype*) ou de correios electrónicos (*gmail, hotmail*) veio contribuir para o aumento da velocidade de circulação de informação dentro das empresas, sendo que os profissionais estão cada vez mais dependentes das mesmas.

No mercado de trabalho existe uma diferença patente entre as gerações mais novas e as mais antigas, sendo que os novos colaboradores apresentam características de flexibilidade e adaptabilidade mais ajustadas aos modelos de negócios actuais do mercado. A mudança de mentalidades existente nos jovens poderá tornar-se uma mais-valia na modernização das empresas, muitas das vezes com hábitos e culturas enraizadas. Os jovens profissionais adaptam-se mais facilmente às mudanças introduzidas pela gestão de topo e contribuem positivamente para o seu sucesso.

4.1.5 - Factores Ambientais

A preocupação ambiental decorre essencialmente de uma nova realidade económica que dá primazia à competitividade da economia em detrimento da sustentabilidade do planeta Terra. Assim, as pessoas e as empresas têm demonstrado nos últimos anos uma preocupação crescente com o meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável, sendo o problema do aquecimento global muito grave.

As restrições legais no sentido da protecção ambiental têm contribuído activamente para o desenvolvimento de soluções mais eficazes ao nível do transporte e ao nível das energias renováveis. A ISO⁴ 14000 é um conjunto de normas que define parâmetros e directrizes para a gestão ambiental das empresas. Este certificado é muito importante, visto ter sido criado para diminuir o impacto provocado por estas ao meio ambiente.

As fontes de energia renováveis são consideradas como sendo as mais apropriadas, num prazo de 50 anos, ao nível de preço, eficiência e protecção do ambiente. Actualmente, também muito se tem falado sobre a preservação do meio ambiente, separando os lixos e levando-os aos ecopontos para que sejam reciclados posteriormente. Outro exemplo disso é o *Green Cork*, um programa de reciclagem de rolhas de cortiça desenvolvido pela Quercus, em parceria com a Corticeira Amorim, o

⁴ ISO: International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização).

grupo Modelo/Continente e a Biological. As rolhas de cortiça recicladas são utilizadas para produzir outras aplicações, que vão desde a indústria automóvel à construção civil ou aeroespacial.

Já todos podemos contribuir para um ambiente melhor. Preservar o meio ambiente deve ser um compromisso de todos!

4.1.6 - Síntese do Meio Envoltente Contextual

Tabela 3 – Síntese do meio envoltente contextual: Efeito na Ceres

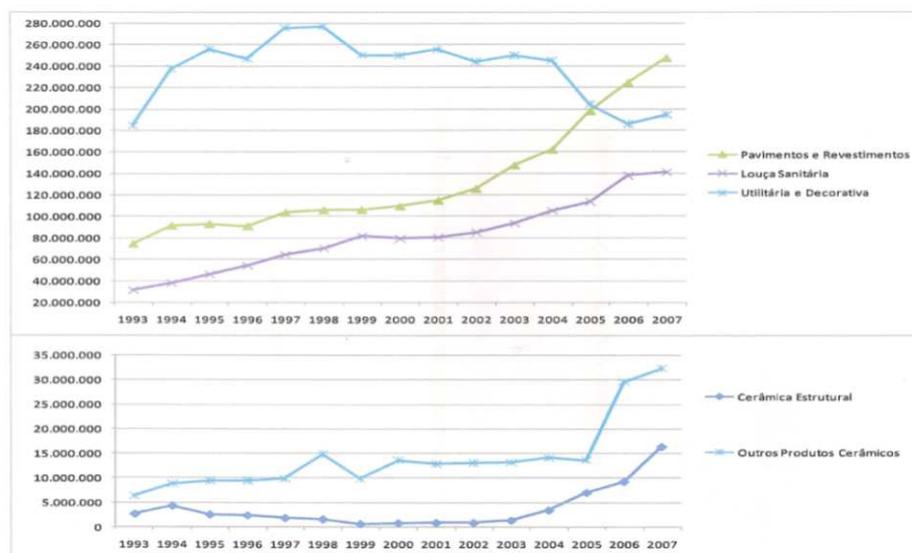
	<i>Tendências</i>	<i>Efeito positivo</i>	<i>Efeito neutral</i>	<i>Efeito negativo</i>
<i>Político</i>	1- Estabilidade política; 2- Proximidade de eleições; 3-Desenvolvimento da integração europeia; 4- Criação de um Plano Tecnológico; 5- Aplicação dos Fundos Estruturais da UE em Portugal.	1- Existe confiança nos mercados, pois quando há instabilidade, os mercados retraem-se; 3- Torna mais fácil a exportação;	2- Não tem efeito; 4- Efeito pouco pronunciado; 5- É importante para o país, mas não se enquadra na empresa pela exigência da legislação.	
<i>Económico</i>	1- Crise internacional; 2- Instabilidade social; 3- Fraco crescimento económico.			1- Quebra das vendas; 2- Menos investimentos; 3- Degradação das condições económicas das empresas.
<i>Social</i>	1- Envelhecimento da população.		1- Efeito pouco pronunciado.	
<i>Tecnológico</i>	1- Evolução das vias de comunicação, principalmente ao nível da Internet, facilitando a gestão das relações com o cliente; 2- Novos softwares de apoio aos processos ao nível da gestão e do marketing; 3- Maior relevância da qualidade.	1- Maior proximidade com os clientes; 2- Permite um acesso à informação de clientes e fornecedores contínuo e uma constante conexão do negócio ao mercado; 3- Dá-se especial relevância ao factor qualidade, sobrepondo-se, por vezes, ao factor preço.		
<i>Ambiental</i>	1- Energias renováveis; 2- Certificado ambiental; 3- Criação de um desenvolvimento sustentável.	3- Consolidação da empresa.	1- Neste momento não tem relevância, futuramente pode ser importante para produzir a própria energia; 2- Apesar da empresa não possuir, aplica a legislação em causa;	

4.2 - MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

4.2.1 - Sector da Cerâmica

Num contexto de concorrência em mercados globalizados, a exportação ganha um peso importante para equilibrar as condições estruturais e conjunturais dos mercados internos, permitindo às empresas, não só um crescimento orgânico para além das suas fronteiras, mas também a aprendizagem a todos os níveis de gestão e tecnologia ao entrar em jogo com *players* mundiais e contribuindo para o ganho de competências e vantagens competitivas sustentáveis. Assim sendo, importa conhecer qual a evolução da exportação em Portugal em todos os subsectores para conhecer o seu posicionamento nesta dimensão (*Figura 4*). A indústria de cerâmica portuguesa para construção abrange quatro subsectores: cerâmica estrutural (telhas, tijolos, abobadilhas, produtos de grés para a construção e pavimentos rústicos), pavimentos e revestimentos, louça sanitária (artigos de casa de banho), utilitária e decorativa (louça de mesa e cozinha ou decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota).

Figura 4 – Evolução do valor das exportações por subsectores (em Euros)



Fonte: APICER (2008)

É possível verificar, pela análise do gráfico da Figura 4, que a tendência exportadora é muito diferente em cada um dos subsectores, sendo que os subsectores

de pavimentos e revestimentos, de louça sanitária e de cerâmica utilitária e decorativa, são naturalmente exportadores, apresentando valores muito maiores no volume de exportação do que os subsectores de cerâmica estrutural e de outros produtos cerâmicos. É de destacar que a cerâmica estrutural, devido às suas características próprias e ao baixo valor acrescentado dos seus produtos, é um subsector que tende a ter como mercados prioritários de actuação os mercados mais próximos dos de produção, devido ao elevado impacto que o custo do transporte tem no preço do produto final. No caso de outros produtos cerâmicos, onde se inclui a cerâmica técnica, o baixo valor das exportações pode-se dever ao facto das unidades fabris deste subsector pertencerem a empresas multinacionais que localizam em Portugal uma unidade de produção para abastecimento do mercado local.

Assim, a exportação no sector da cerâmica tem experimentado um crescimento em todos os subsectores, exceptuando o sector da utilitária e decorativa onde se tem assistido a várias quebras e recuperações nos últimos 10 anos. Mesmo em sectores com pouca tendência exportadora, o volume de negócios em mercados externos tem tido uma evolução positiva, permitindo equilibrar as condições conjunturais do mercado português.

Apesar disto, relativamente a outras épocas da indústria cerâmica portuguesa, atravessa-se um momento menos bom. O sector da cerâmica tem sentido uma redução da sua capacidade de competir nos mercados internacionais, principalmente quando a concorrência se faz a um nível global. Esta fraca competitividade das empresas portuguesas está ainda relacionada com a sua dimensão reduzida.

A marca portuguesa prejudica claramente os produtos cerâmicos, não só nos mercados externos, como também no mercado ibérico, onde o produto à saída da fábrica perde logo uma percentagem do seu valor face a outros concorrentes europeus, nomeadamente, italianos e espanhóis. Isto sucede devido à associação de que o produto português é de má qualidade. A falta de dimensão que gere massa crítica, a falta de estratégia de promoção internacional concertada e a concorrência por preços que realizam algumas das empresas dentro do próprio sector português, são os factores que representam os maiores desafios do sector na sua relação com o cliente.

Existe uma ameaça clara na utilização de produtos substitutos (em todos os subsectores, com menor ou maior extensão), devido essencialmente à transformação dos modos de vida, dos hábitos de consumo da população em geral e à evolução

tecnológica, apesar de a cerâmica ser considerada como um material de boa qualidade, com uma forte componente estética e relativamente barata. Esta ameaça tem um menor impacto nos produtos de qualidade diferenciada ou em empresas que optam por integração de soluções, complementando a sua oferta com a inclusão de produtos substitutos ou complementares. Em consonância com estes factores, existe uma tendência para a diminuição de empresas do sector da cerâmica, verificada em todos os subsectores. A esta queda no número de empresas, também se liga a perda de postos de trabalho na indústria, mas que pode não ser o único factor causador do fenómeno já que esta situação pode estar relacionada com um *update* tecnológico das unidades fabris, por automatização e robotização do processo, tornando-se menos dependentes da utilização de mão-de-obra especializada.

A recessão que tem havido na construção civil tem-se traduzido numa redução da actividade do sector da cerâmica no seu todo, existindo assim muitas empresas em dificuldade. Na verdade, o sector da construção civil teve alterações bastante significativas nos últimos anos, com um acentuado decréscimo de construção, recentemente, devido à grave crise financeira e mundial, e com crescentes dificuldades de acesso ao crédito que originaram acrescidas dificuldades das respectivas empresas, bem como, daqueles que se situam a montante e a jusante.

Portugal é um mercado pequeno com uma concorrência externa muito elevada. Os produtores portugueses têm alguma dificuldade em manter os níveis de preços que se estão a praticar e que são, em média, superiores àqueles que a importação pratica.

O cenário que se prevê não é benéfico, pois se continuarmos num clima de depressão, as pessoas têm tendência a retraírem-se face às perspectivas de insegurança e isso cria condições para que não haja um rearranque neste sector. As empresas que têm uma actuação adequada ao mercado, que têm uma boa marca, com equipamentos de grande qualidade, mais competitivas e com canais de distribuição bem organizados sobrevivem melhor. Estas empresas têm os seus produtos fortemente influenciados pelo *design*, quer tenham *designers* próprios, quer recorram ao *outsourcing*⁵.

⁵ *Outsourcing*: forma de acrescentar valor a um negócio convertendo um centro de custos interno num serviço externo através da subcontratação.

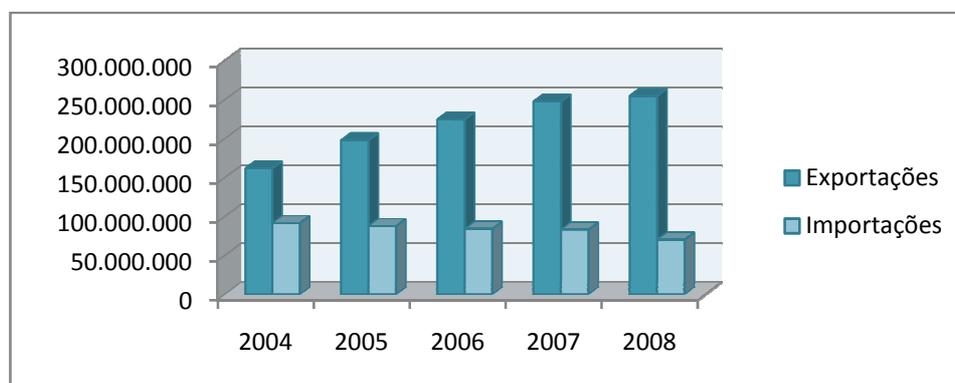
- **Subsector da Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos**

Dado que a empresa, neste momento, se dedica somente à produção de revestimentos, e só mais tarde é que tencionará produzir louça sanitária, foquei-me apenas em valores quantitativos no subsector de pavimentos e revestimentos.

Assim, a produção portuguesa de pavimentos e revestimentos cerâmicos é obtida em 79 empresas que empregam cerca de 4.685 trabalhadores e estão localizadas predominantemente nos distritos de Aveiro e Coimbra. Este subsector possui uma capacidade de produção instalada que ascende a 80 milhões de metros quadrados e contribui para a economia nacional com um volume de produção de 72 milhões, dos quais 50% correspondem a pavimentos (em pasta branca e vermelha), 30% a revestimentos (bicozedura e monocozedura) e 20% a grés porcelânico.

O volume de negócios deste subsector representa 430 Milhões de Euros. Em termos de comércio internacional, as exportações destes produtos atingiram em 2008 255,1 Milhões de Euros, o que representa cerca de 59% do valor das vendas totais, traduzindo um acréscimo de 2.9% em relação ao ano anterior. Estes sucessivos aumentos ao longo dos últimos anos, confirmam a trajectória crescente das vendas da produção portuguesa nos mercados externos. Apesar da conjuntura desfavorável, as exportações nacionais deste subsector registaram um comportamento positivo em 2008, embora tenham iniciado uma trajectória descendente a partir do 3.º trimestre do mesmo ano. Por sua vez, as importações têm vindo a diminuir, em consonância com a redução da actividade da construção residencial no nosso país (*Figura 5*).

**Figura 5 – Comércio Internacional Português de pavimentos e revestimentos
(em Euros)**

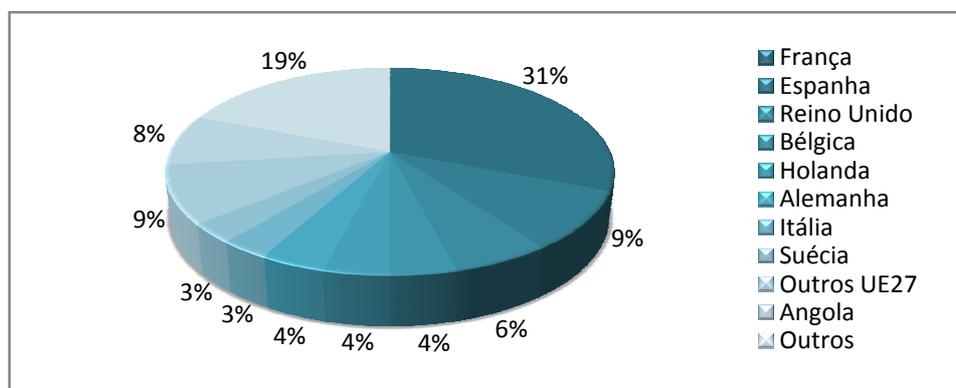


Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional (2009)

Contudo, no 1.º trimestre de 2009 as exportações tiveram uma variação negativa, em valor, de -14.2% face ao período homólogo anterior (1.º trimestre de 2008), embora tenham crescido 0.88% em relação ao 4.º trimestre de 2008.

O comércio intracomunitário deste subsector representou, no ano de 2008, 73.8% do valor das exportações totais, tendo sido os principais mercados de destino a França, Espanha, Reino Unido e Bélgica (*Figura 6*).

Figura 6 – Mercados de destino das exportações portuguesas de pavimentos e revestimentos (em 2008)



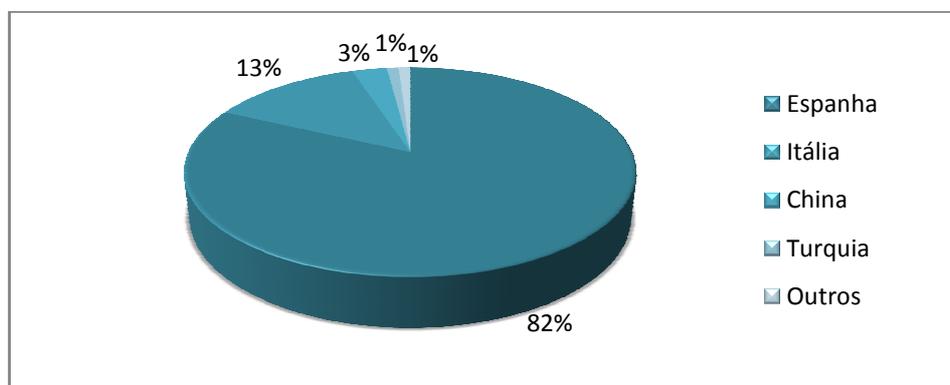
Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional (2009)

Ao nível do comércio extracomunitário merecem destaque as exportações para Angola, que em termos absolutos ocupa o terceiro lugar (a seguir à França e Espanha), com 19,4 Milhões de Euros. Este valor representa um acréscimo de 16.1% em relação ao ano anterior.

A França, nosso principal mercado internacional, constituía, em 2007, o décimo quinto maior consumidor mundial, com 121 milhões de metros quadrados e o segundo maior importador mundial (a seguir aos EUA) com 108 milhões de metros quadrados, o que representa 89% do total do seu consumo. Os principais fornecedores do mercado francês são a Itália (58,9 milhões de metros quadrados), a Espanha (28 milhões de metros quadrados) e Portugal (12 milhões de metros quadrados).

Quanto às importações do mercado português, estas atingiram em 2008 cerca de 70,5 Milhões de Euros, o que traduz uma quebra de 15.5% face ao ano anterior, sendo os principais mercados de origem a Espanha, seguida a longa distância, a Itália, China e Turquia (*Figura 7*).

Figura 7 – Mercados de origem das importações portuguesas de pavimentos e revestimentos (em 2008)



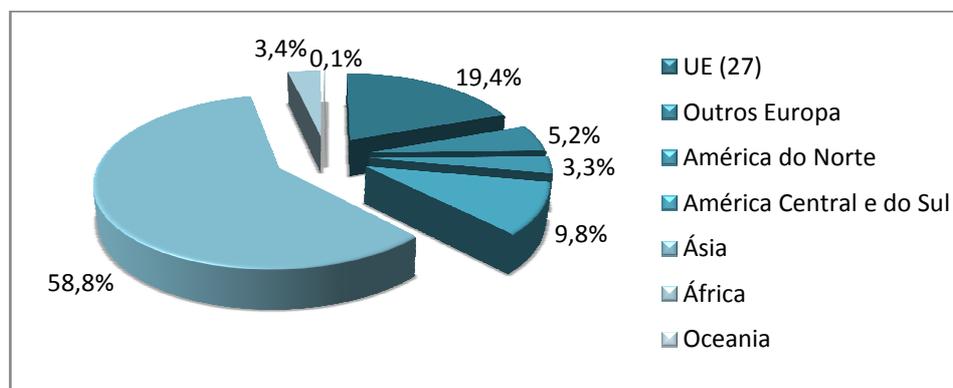
Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional (2009)

No 1.º trimestre de 2009 as importações de Portugal atingiram o valor de 10,6 Milhões de Euros, face aos 15,5 Milhões de Euros registados no período homólogo anterior, o que traduz uma diminuição na ordem dos 31.7%.

De acordo com os últimos dados disponibilizados pela Cerame-Unie (relativos a 2006), a representatividade da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos na União Europeia traduz-se num valor de vendas que atingiu os 10,9 Milhões de Euros e proporcionou emprego a 67 mil trabalhadores.

Em 2007, a produção mundial de pavimentos e revestimentos atingiu os 8.125 milhões de metros quadrados, o que representa um aumento de 5.2% face ao ano anterior. Do valor referido, 1.576 milhões foram obtidos em países da União Europeia (27 Estados-membros), o que representa 19.4% da produção mundial (*Figura 8*).

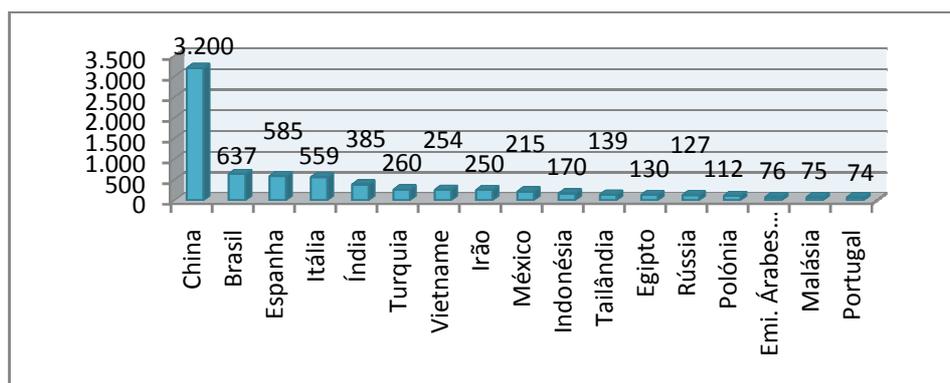
Figura 8 – Distribuição da produção mundial de pavimentos e revestimentos (em 2007)



Fonte: Ceramic World Review (2009)

A produção portuguesa ascendeu, no mesmo ano, a 74 milhões de metros quadrados, o que representa 0.9% da produção total mundial e 4.7% da produção da União Europeia, num contexto em que os principais produtores são a nível mundial, a China, e na União Europeia, a Espanha e a Itália (*Figura 9*).

Figura 9 – Produção de pavimentos e revestimentos no mundo
(em milhões de metros quadrados)



Fonte: Ceramic World Review (2009)

Em 2007 o maior produtor mundial, a China, produziu 3.200 milhões de metros quadrados, consumiu 2.700 milhões de metros quadrados (de forma destacada, o maior consumidor mundial) e exportou 500 milhões de metros quadrados, sendo os seus principais mercados de destino: Arábia Saudita, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos da América, Hong Kong, Singapura, Índia, Filipinas, África do Sul, Nigéria, Austrália, Rússia, Tailândia, Kuwait, Gana e Itália.

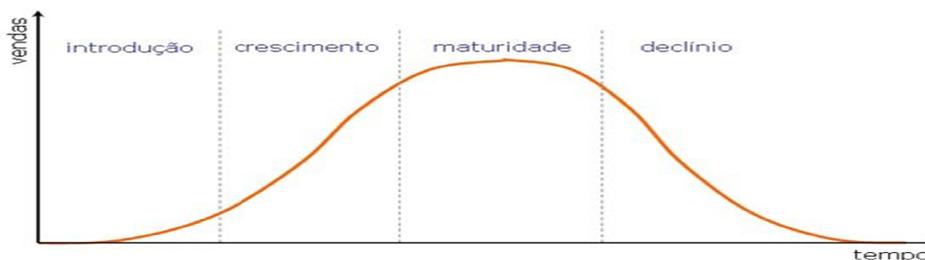
Espanha (terceiro produtor mundial, terceiro exportador e quarto consumidor), produziu 585 milhões de metros quadrados, consumiu 314 milhões de metros quadrados e exportou 333 milhões de metros quadrados, sendo os seus principais mercados de destino: França, Estados Unidos da América, Alemanha, Grécia, Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Áustria, Canadá, Holanda e Suíça.

No contexto mundial, Portugal assume-se como o décimo sétimo produtor (quarto principal produtor da União Europeia, depois da Espanha, Itália e Polónia), o oitavo maior exportador (terceiro ao nível da União Europeia, a seguir à Itália e à Espanha) e o vigésimo nono consumidor. Portugal registou ainda um consumo interno na ordem dos 48 milhões de metros quadrados, representando uma diminuição face a 2006, mas que, ainda assim, constitui um dos consumos mais elevados do mundo.

4.2.1.1 - Ciclo de Vida do Mercado

A evolução ao longo do ciclo de vida do mercado está associada a diferentes contextos, pelo que a estratégia de marketing e o seu marketing-mix devem ser ajustados a cada fase. O ciclo de vida do mercado da indústria cerâmica encontra-se numa fase de maturidade (*Figura 10*), em que o ritmo de crescimento das vendas abranda, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado. Apesar disto, a concorrência ao estar mais apta a responder com produtos muito similares ou alternativos faz com que alguns concorrentes comecem a deixar o mercado.

Figura 10 – Ciclo de vida do mercado



Fonte: Schultz (2009)

É a fase durante a qual a dimensão global do mercado é elevada e a tecnologia relativamente estável. As empresas abandonam os seus produtos mais fracos, porque preferem concentrar os seus recursos em novos produtos ou nos mais rentáveis. Procuram uma vantagem diferencial como um preço mais baixo ou características inovadoras no produto durante tanto tempo quanto possível. O preço desempenha o papel mais importante para as empresas que não conseguirem diferenciar os seus produtos ou posicionarem-se nos segmentos menos sensíveis ao preço.

Geralmente, esta é a fase mais prolongada da vida de um produto e é aquela onde a pressão concorrencial é maior. Apenas as empresas que tenham conseguido posicionar-se correctamente, baseando-se numa análise de mercado e concepção do marketing-mix adequado, obtêm resultados superiores aos dos concorrentes. Ao atingir a maturidade, o objectivo prioritário passa por defender a quota de mercado e maximizar a rentabilidade dos produtos, pelo que o marketing se assume como o factor crítico desta fase. Mais do que conquistar clientes há que manter os existentes.

4.2.1.2 - Evolução do Mercado

A Ceres encontra-se num mercado fragmentado (Figura 11), já que existem muitas empresas no mercado, todas com uma quota de mercado pouco significativa e praticamente todas sem força ou expressão para influenciar as tendências do mercado.

Figura 11 – Ciclo de vida do mercado



Fonte: Schultz (2009)

Perante este cenário de fragmentação do mercado, a especialização apresenta-se como uma solução para a diferenciação das empresas.

Com a actual conjuntura económica, a criação de empresas torna-se mais um acto de coragem do que empreendedorismo, pois comparando os níveis de abertura de empresas com os de falência, o saldo torna-se negativo.

As empresas do sector da cerâmica apostam mais no mercado externo do que no interno. Desta forma, penso que os administradores das empresas podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto através da melhoria da qualidade, tornando os produtos mais robustos e mais consistentes, através da melhoria das características, produzindo outras medidas ou através da melhoria do estilo, proporcionando um *design* mais moderno e apelativo. Devem também ser implementados programas de incentivos para aumentar o interesse dos canais de distribuição, enfatizando os pontos de diferenciação do produto através da qualidade/preço/serviço.

Factores como a qualidade e a inovação são hoje factores essenciais para o funcionamento e aceitação do mercado para as empresas. Os clientes querem cada vez mais qualidade a um preço menor.

4.2.2 - Consumidores

De acordo com Drucker, citado por Jorge e Pereira (2003, p. 10) “*é o consumidor que determina o que é uma empresa... O que os responsáveis da empresa pensam produzir não é de primeira importância e não o é especialmente para o futuro. O que é decisivo é o que o consumidor quer comprar, é a sua própria concepção do valor que atribui ao produto. E isso indica a missão da empresa, a sua produção e o porquê da sua prosperidade*”.

É o consumidor que define os critérios de procura de produtos, que define ou re-define necessidades e que desenvolve mecanismos de reconhecimento cognitivo e emocional. Por isso percebê-lo ou, pelo menos, fazer por isso é muito importante (Tabela 4).

Tabela 4 – Critérios genéricos de segmentação de clientes

<i>Critérios Genéricos</i>	<i>Descrição</i>
Quem:	Consumidor final, ou seja, o público em geral e os construtores civis.
O quê:	Produtos de cerâmica: estrutural (telhas, tijolos, abobadilhas, produtos de grés para a construção e pavimentos rústicos), pavimentos e revestimentos, louça sanitária (artigos de casa de banho), e utilitária e decorativa (louça de mesa e cozinha ou decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota).
Para quem:	No caso do público a compra é para uso próprio. Em relação aos construtores civis, os produtos servem para aplicar nas obras.
Quando:	Quando é necessário para acabar uma obra de construção civil ou quando há necessidade de efectuar remodelações, de restauração ou de embelezamento.
Onde:	Nos balcões de venda ou armazéns, pois são os armazenistas e retalhistas de materiais de construção que pelo circuito de distribuição instituído são os intermediários do processo de compra.
Porquê:	Por uma necessidade física, por restauração de um parque habitacional antigo, por obras novas, por imposições legais, concretamente em estabelecimentos públicos, ou também, nalguns casos, apenas para mudar de visual, em termos de embelezamento ou decoração.
Como:	O modo de compra é muito variável. O público compra em pequenas quantidades e raramente, pois só necessita deste tipo de produtos quando compra uma casa, quando necessita de fazer obras ou quando está farto do mesmo visual e pretende mudar. Os construtores já compram regularmente e em maiores quantidades, dado que os produtos são para várias obras. O modo de pagamento em ambos os casos é a pronto, no entanto, às vezes são concedidos descontos ou ofertas, se for em grande quantidade ou em material que esteja em queda ou com uma grande longevidade, estando há muito tempo em stock.

Hoje em dia, as pessoas, em geral, ressentem a crise que se instalou, embora com maior ou menor expressão. Os consumidores precisam de preços mais baixos que vão de encontro às suas necessidades, de acordo com a sua carteira. É por isto, que as

empresas preferem vender para os mercados externos, pois embora a crise seja generalizada, o poder económico lá fora é maior do que o dos portugueses.

Ao nível dos produtos, a qualidade é semelhante, pois todos passam por um controlo de qualidade, que de outra forma não poderia ser. Quanto ao *design*, este sim varia de fábrica para fábrica, pois como é óbvio não podem ter *designs* iguais, e é neste ponto que as empresas deveriam inovar. Mas, actualmente, o que faz realmente a escolha de muitos dos consumidores é sem dúvida o preço, sendo esta via que determina consequentemente a escolha das outras (qualidade e *design*). Esta concorrência pelos preços é prejudicial, devido à diminuição das margens que daí advém.

O principal objectivo das empresas deve sempre passar por agradar aos consumidores, de forma a fidelizá-los, satisfazendo simultaneamente as necessidades da própria empresa e permitindo a melhoria contínua dos seus processos produtivos e comerciais, numa constante interacção. Logo, o marketing tem que estar presente em todas as áreas da empresa, em todos os seus departamentos e não só no departamento respectivo.

A cerâmica portuguesa é caracterizada por ter *design* e qualidade equiparados à melhor oferta internacional, embora ainda falte congregar esforços para se tornar mais competitiva. Não obstante a existência de uma diversidade de produtos e materiais substitutos da cerâmica, esta é considerada como sendo o material de excelência em determinadas aplicações. Reconhecem-se as seguintes vantagens à cerâmica, entre outras: a flexibilidade (possibilidade de múltiplas aplicações), a facilidade de manutenção, a durabilidade, o potencial decorativo e a capacidade de total reciclagem.

Segundo o que me apercebi durante a interacção com os verdadeiros clientes, ou seja, os consumidores finais, de uma forma geral os produtos de cerâmica não trazem problemas, sendo que a satisfação para esta compra reflecte-se no dia-a-dia, no embelezamento ou decoração proporcionada ao gosto de quem consome.

De facto, neste tipo de produtos tendem a existir mais motivações, que constrangimentos, pois é um produto visivelmente agradável, de longa duração, fácil de limpar e impermeável, em contraponto com a concorrência relativa das tintas, que necessitam de pinturas frequentes, difíceis de limpar e porosas, absorvendo assim a humidade e dando origem a fungos. Contudo, há uma particularidade nos produtos

destas empresas, que se prende com o facto de que, quem começa uma obra com material de uma empresa, não pode mudar a meio e tem que consumir até ao fim, porque apesar das medidas serem semelhantes existe uma ligeira diferença que faz com que não seja possível conjugar com as medidas de outra empresa. Isto é uma decisão estratégica que cada empresa possui. No entanto, quem começa uma obra nova pode consumir de onde quiser e o que vai influir na compra é a relação qualidade/preço/serviço e a imposição legal a que algumas obras estão sujeitas.

Os clientes normalmente ficam satisfeitos com os produtos, não só pelo produto em si, mas também, pelo serviço. Os clientes usufruem de um serviço personalizado, onde são “mimados” com simpatia no acto da compra e no caso de haver alguma reclamação, também são igualmente bem tratados, sendo que os problemas com os produtos são resolvidos pelas fábricas.

Os produtos cerâmicos existentes no mercado apresentam diferentes níveis de qualidade, apontando para diferentes segmentos de mercado e com preços variados.

Não há fidelidade perante as marcas, pois existe uma grande diversidade de produtos. Nos dias de hoje, tudo passa por uma questão de gosto e de preço. No caso dos construtores civis, estes procuram uma maior uniformidade e são os arquitectos que concebem as ideias e apresentam o projecto, sugerindo nos cadernos de encargos das obras o tipo de material a aplicar, especificando por exemplo: “tipo Cinca”, “tipo Ceres”, “tipo Aleluia”, entre outros.

Em relação ao público, o critério de escolha dos produtos que cada empresa oferece dentro da mesma gama, tem que ver essencialmente com a relação qualidade/preço/serviço, bem como ainda a publicidade e marketing, se bem que, tendencialmente esse parâmetro só serve para o lançamento do produto, pois se a relação acima mencionada não for boa, não há marketing e publicidade que resista.

4.2.3 - Distribuidores

A relação entre fabricantes e distribuidores é por vezes conflituosa, pois os interesses de cada uma das partes são dificilmente conciliáveis. Os fabricantes querem oferecer margens reduzidas aos distribuidores; dedicação exclusiva da parte destes aos seus produtos (excluindo produtos concorrentes); que os distribuidores promovam

os seus produtos com intensidade; e que os distribuidores ofereçam serviço pós-venda. Os distribuidores querem obter margens elevadas na comercialização dos produtos; escolher os produtos que melhor satisfaçam os seus objectivos, independentemente do nível concorrencial que exista entre eles; apoio significativo dos fabricantes na promoção dos produtos; e treino e participação nos custos do serviço pós-venda.

Assim, a relação entre produtores e distribuidores é um jogo de forças em que cada um procura dominar o outro. O poder de negociação de cada uma das partes depende da sua estratégia de marketing e das acções operacionais correspondentes.

O circuito de distribuição depende em grande parte do tipo de produto e da política da empresa. Geralmente no caso do sector da cerâmica, o circuito é curto, passando dos produtores aos armazenistas e retalhistas de materiais de construção e destes para o consumidor final, ou seja, ao público e ao construtor civil, sendo geralmente os arquitectos das obras que ditam as tendências de mercado. Porém, normalmente todas as empresas têm agentes de venda, sendo estes quem divulgam os produtos aos distribuidores, pois conhecem melhor o mercado e as preferências dos clientes. Os agentes são meros representantes da empresa no mercado e não tomam contacto com o produto, excepto através de amostras ou catálogos que utilizam para apresentações ao potencial comprador, pois os clientes compram os produtos directamente às fábricas. Salienta-se que devido ao circuito de distribuição, os clientes propriamente ditos das empresas são os intermediários do processo de compra.

Os intermediários têm uma função económica, que promove a utilidade dos produtos levando-os até aos consumidores, estimulando o seu bem-estar e uma função social através do contacto com outras pessoas e civilizações. Hoje, assumem um papel primordial no sucesso de um produto através da distribuição física, da informação e dos serviços e assistência a clientes.

Em relação à distribuição física, são os canais de distribuição que, pelos seus meios de armazenagem e transporte, asseguram que os produtos fluam dos locais onde são produzidos até aos locais onde são comprados. Através dos distribuidores, reduz-se significativamente o número de relações entre produtores e consumidores, reduzindo o esforço de comercialização.

Através do contacto com os clientes finais, os distribuidores fornecem informações sobre os produtos que distribuem, na medida em que, comercializam

produtos de diversos fabricantes e estão bem posicionados para informarem os clientes sobre as alternativas disponíveis. Com isto, os distribuidores também constituem uma boa fonte de informação para as empresas acerca dos seus concorrentes. Por fim, na entrega dos produtos, assegurando que os clientes ficaram satisfeitos e vão voltar são também serviços desempenhados pelos distribuidores.

Um circuito de distribuição deve cobrir o segmento alvo, deve ser competente e ter uma política de marketing adaptada ao marketing do produto. Toda a publicidade e o *merchandising*⁶ empregues têm como principal função suscitar no consumidor uma irresistível vontade de comprar.

Cada fabricante fixa as suas próprias margens de comercialização que variam de cliente para cliente e por isso, os preços praticados para o mesmo artigo são muito diferentes de uns para os outros, pois têm em conta se a sua situação geográfica e a sua área de comercialização é mais no interior ou litoral e se abrange o país todo ou só parte ou se são clientes internacionais. No entanto, essas margens variam consoante os custos que têm para distribuir o produto. Está em causa o transporte para onde distribuem, a quantidade a distribuir e as comissões dos próprios agentes, se os tiverem. As comissões dos agentes, dependendo da fábrica para onde trabalham, podem ser apenas sobre o que vendem directamente, ou sobre tudo o que é vendido para a sua zona, independentemente do facto de terem ou não intervenção na venda. As comissões são concedidas em percentagem, variando de fábrica para fábrica.

Neste momento, as motivações e atitudes face à escolha das “marcas” que vendem e promovem variam consoante as condições que conseguem obter. Por vezes, o objectivo é apenas vender seja porque preço for, com o intuito de obter mais uma comissão.

Dependendo da negociação que é feita com os intermediários das empresas, a nível nacional, o transporte da mercadoria pode ser por conta do cliente se for o próprio a ir buscá-la, se contratar um transportador ou se pedir à empresa para o transportar. Esta forma pode também ser negociada de maneira a que a empresa suporte os custos de transporte. Por outro lado, no mercado externo, geralmente o custo do transporte é suportado pelo cliente.

⁶ *Merchandising*: conjunto de técnicas de optimização da apresentação dos produtos ou serviços no ponto de venda.

Assim, a força dos intermediários é analisada de acordo com as seguintes variáveis: dimensão, informação e conhecimento, capacidade de integração a montante, existência de produtos de substituição e sensibilidade ao preço. Quanto maior o impacto de cada uma das variáveis, maior o poder negocial dos distribuidores no sector e portanto, menos atractivo este se torna.

O subsector da cerâmica estrutural tem produtos de baixo valor acrescentado, sendo que a concorrência entre produtores portugueses se faz actualmente via preços. Um importante factor, que determina o poder negocial dos intermediários da cerâmica estrutural pertencentes ao sector da construção civil no mercado nacional e espanhol, é a percepção da marca portuguesa, que penaliza ao nível de preço os produtos, sendo os mesmos associados a alguma falta de qualidade. A falta de dimensão das empresas do subsector agrava esta situação pela não existência de massa crítica que concertadamente efectue uma promoção de produto com escala significativa.

No caso concreto do subsector de pavimentos e revestimentos, devido ao elevado carácter exportador deste subsector, o principal factor apontado como relevante para o poder negocial dos intermediários é a redução de preço que o produto português sofre, face a produtos espanhóis e italianos, nos mercados internacionais devido à imagem de falta de qualidade. Este facto penaliza gravemente o subsector, que vê a sua margem de lucro reduzir-se na comercialização de produtos de qualidade semelhante aos de produtores internacionais concorrentes. Este subsector também se vê afectado por modas e hábitos de consumo, pelo que os líderes do subsector realizam investimentos constantes na área do *design* e da criatividade, de forma a segmentar a procura, oferecendo soluções integradas, de modo a diferenciar-se da concorrência, fundamentalmente para fazer face à ameaça espanhola, que é o terceiro maior produtor mundial do subsector. A concorrência por preço é especialmente perigosa e determina em grande medida o poder dos distribuidores.

O subsector da louça sanitária enfrenta, ao nível dos intermediários, um problema semelhante ao do sector de pavimentos e revestimentos, no âmbito da marca portuguesa, que se apresenta como um factor de grande impacto no poder negocial dos intermediários ao reduzir o valor dos produtos nos mercados internacionais, por estarem estes associados a menor qualidade.

Por fim, a cerâmica utilitária e decorativa tem produtos de forte valor acrescentado incorporando progressivamente maiores elementos distintivos ao nível

da funcionalidade e *design*. Os mercados internacionais revelam grande receptividade da produção e qualidade portuguesa, sendo o poder negocial dos intermediários pouco relevante neste subsector. Os modernos hábitos de consumo e o aumento da procura pelos mercados emergentes tornam este subsector particularmente atractivo.

No momento actual, em que a oferta excede a procura em quase todos os segmentos de mercado, o aspecto mais decisivo de um negócio é a satisfação do cliente. Clientes finais e intermediários satisfeitos originam mais negócios, promovem a imagem e originam mais lucros. É imperativo que as empresas mantenham o cliente final e o intermediário satisfeito. Só os clientes satisfeitos serão leais! Apesar disto, não existe nenhum procedimento que garanta o seu retorno, até mesmo porque os concorrentes estão sempre em alerta.

4.2.4 - Concorrentes

Os mercados, de um modo geral, caracterizam-se hoje por um grau crescente de exigência a todos os níveis, para o que contribui a existência de um contexto de competição à escala mundial.

No que respeita especificamente ao sector da cerâmica, tem-se vindo a assistir a uma redução do número de empresas actuantes, por força das condições desfavoráveis da conjuntura nacional e internacional. As estatísticas do INE (Instituto Nacional de Estatística) davam conta de que entre 2004 e 2006 verificou-se uma redução de cerca de 6% do número de empresas a actuarem no sector da cerâmica (*Figura 12*).

**Figura 12 – Número de empresas do Sector da Cerâmica em Portugal
(entre 2004 e 2006)**



Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas (2008)

A competição entre empresas é feita essencialmente dentro de um mesmo subsector, sendo que cada subsector possui um produto distinto dos demais, cuja produção implica conhecimento, técnicas e equipamentos específicos.

No subsector da cerâmica estrutural, a concorrência faz-se sobretudo ao nível nacional e ibérico, uma vez que estes produtos (tijolos, telhas, abobadilhas, entre outros) não são facilmente transportáveis. Este subsector tem vindo a passar por algumas dificuldades, devido ao clima de recessão que se tem sentido no sector da construção civil. Dada a redução da procura, o nível de rivalidade entre as empresas deste subsector é elevado.

No caso das outras cerâmicas, como são subsectores que exportam a maioria da sua produção (aproximadamente 80%), as empresas portuguesas que actuam neste ambiente também estão expostas a um nível de rivalidade elevado.

A concorrência ao nível internacional faz-se sobretudo através de uma marca mais forte que a marca “*made in Portugal*” ou nome da empresa mais forte, de uma política comercial mais agressiva, de preços mais baixos, de um *design* mais inovador e adequado à procura, entre outros factores.

- ***Concorrentes da Ceres***

No caso da Ceres, a competição é feita apenas com o subsector dos pavimentos e revestimentos, e com o subsector da louça sanitária, embora, neste momento, a empresa não esteja a concorrer com este, dado que ainda não recomeçou a sua produção de artigos sanitários. Apesar disto, não significa que esta não tenha de estar a par da concorrência para quando se lançar de novo no mercado deste subsector, saiba qual a melhor maneira de enfrentar a concorrência.

Deste modo, num país onde a arte de produzir azulejos tem já séculos de tradição, os principais concorrentes da Ceres, por medida, são nos azulejos 15x15 e 20x20 a empresa Aleluia, a Cinca, a Ceragni e a Primus Vitória, embora esta última também seja concorrente da medida 20x30. Em relação à medida 15x20 a Ceres não tem concorrência a nível ibérico.

Apesar disto, quando o consumidor final se dirige aos balcões de venda dos armazenistas ou retalhistas, encontra também outros azulejos com medidas menores ou maiores, mas que não concorrem directamente com a Ceres. Pois, a procura de

azulejos por parte do construtor é limitada à obra a que se destina. Isto é, as medidas mais pequenas são impostas por Lei em obras públicas, nomeadamente hospitais, piscinas, balneários, entre outras, ou em obras de utilização pública, como é o caso de casas de banho. No que diz respeito às medidas maiores, estas geralmente são utilizadas em habitações privadas de gama média/alta ou por exemplo em centros comerciais. Assim, esta decisão de medidas menores ou maiores prende-se com o poder económico do consumidor final, à excepção daquelas que são impostas por Lei. Geralmente, o preço das medidas mais pequenas varia entre os 5€ e os 9€/m², enquanto que o das medidas maiores varia entre os 20€ e os 70€/m². Ou seja, apesar dos produtos da Ceres estarem expostos com os de outras empresas, esta concorre essencialmente com as empresas que produzem também as medidas por ela fabricadas.

Assim sendo, a *Aleluia Cerâmicas, SA*⁷ é uma empresa com influência no sector nacional de pavimentos e revestimentos cerâmicos, importante sector de actividade na área de construção civil. Apesar da Aleluia já existir há alguns anos, esta nova empresa resultou em Janeiro de 2006 da integração por fusão de várias empresas detentoras de prestigiadas marcas, desde logo a Aleluia com sede em Esgueira, e também, a Apolo na Aguada, a Ceramic em Ílhavo, a Keratec em Vagos e a Viúva Lamego em Sintra, onde se mantêm em funcionamento todas as unidades de produção. Com as áreas de gestão e de *back-office* já plenamente integradas, o Grupo Aleluia Cerâmicas continua a marcar presença no mercado com todas as suas diferentes marcas, procurando assim tirar o máximo partido do prestígio e da tradição dessas mesmas insígnias.

A empresa conta com 596 colaboradores e registou um volume de negócios de 46 Milhões de Euros em 2007, sendo 60% deste valor proveniente de exportações para cerca de 40 países em todo o mundo, com destaque para França, Alemanha, Grécia e Espanha.

Tem como missão, numa óptica nacional e internacional, conceber, fabricar e vender os seus produtos cerâmicos, de forma a maximizar a fiabilidade dos seus produtos e serviços, criando valor acrescentado e procurando a todos os níveis a excelência em permanente harmonia com o meio envolvente minimizando o seu impacto ambiental.

⁷ Fonte: Site da organização (www.aleluia.pt).

É uma empresa com grande relevância no sector, onde nenhuma das concorrentes apresenta uma oferta tão alargada de produtos: pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca, porcelanato esmaltado e porcelanato extrudido, azulejaria tradicional e ainda porcelanato esmaltado decorado através do processo de impressão digital. Daí, resulta uma gama diversificada em soluções, abrangendo todas as potenciais necessidades, desde as exigências decorativas mais audazes aos pavimentos técnicos industriais anti-ácidos mais exigentes.

Relativamente aos produtos concorrentes da Ceres, a Aleluia produz revestimentos de pasta branca, com um design que vai desde o clássico ao contemporâneo nos formatos 15x15; 20x20; 20x25; 25x33,3; 25x36; 26,7x41,6; 33,3x42,9; e 33,3x59,2.

Cada marca tem características muito próprias, respondendo a diferentes expectativas e necessidades. Para além das marcas antigas que tem no seu portfólio, em 2007 a Aleluia apresentou os produtos da marca My Tile, lançando no mercado português uma tecnologia pioneira de impressão digital em cerâmica, assegurada pelas tecnologias, técnicas e materiais usados. Esta é, sem dúvida, uma marca topo de gama da Aleluia Cerâmicas, reveladora do seu potencial em inovação e design e da sua capacidade para enfrentar um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

My Tile, um produto único e totalmente inovador em Portugal, é um porcelanato esmaltado com 10mm de espessura, decorado mediante um processo de injeção de cor (CMYK⁸), mantendo as altas prestações do produto cerâmico. A impressão da superfície a 100%, até às margens da peça, acompanha altos e baixos relevos. Esta característica técnica permite transmitir um elevado realismo e definição, garantindo assim, um produto de máxima qualidade e distinção. *“Este produto inovador abre portas à imaginação e permite combinações gráficas ilimitadas. É a solução ideal para criar ambientes exclusivos e personalizados, tanto em habitações como na decoração de lojas e empresas”*, considera a Aleluia Cerâmicas (*“Aleluia Cerâmicas inaugura Centro Logístico”*, 2007).

Deste modo, é considerada uma empresa tecnologicamente avançada que possui uma capacidade produtiva anual que ascende os 11 milhões de metros quadrados. Para isso, contribuiu o investimento efectuado ao longo dos últimos anos, superior a

⁸ CMYK: abreviatura do sistema de cores formado por Ciano (Cyan), Magenta (Magenta), Amarelo (Yellow) e Preto (Black). A letra **K** no final significa **Key**, pois o preto que é obtido com as três primeiras cores, CMY, não reproduz fielmente tons mais escuros, sendo necessário a aplicação de preto “puro”.

15 Milhões de Euros, traduzido em equipamentos com tecnologia italiana, inglesa e espanhola, nomeadamente, a aquisição de novas prensas, fornos e linhas de vidragem, meios de movimentação robotizada, selecção e escolha electrónica de azulejos, e equipamento de impressão digital em cerâmica. Para além da aposta na diversidade do fabrico, o investimento também consistiu num novo Centro Logístico, poupança energética, protecção ambiental, qualidade, serviço, inovação, *design*, promoção e marketing, que lhe permite alcançar um patamar de competitividade ao nível nacional e internacional.

Em síntese, adoptando estratégias para o desenvolvimento dos diversos mercados, a Aleluia alcançou uma posição de destaque nacional e internacional, adquirindo uma imagem distinta junto de arquitectos e artistas plásticos de elevado prestígio, através da conquista de importantes projectos, alguns de Arte Pública, nomeadamente em Estações de Metro em diversos países (EUA, Canadá, Porto Rico, Arábia Saudita, Qatar, Bahrain, Senegal, França, Reino Unido, Benelux, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia).

A **Cinca - Companhia Industrial de Cerâmica, SA**⁹, sediada em Fiães VFR (Porto), é uma empresa que produz revestimentos e pavimentos cerâmicos para interiores e exteriores. Fundada em 1964, tem vindo a alargar o seu leque de actividades e está hoje presente nos principais mercados da Europa.

Com um total de cerca de 690 funcionários ao seu serviço, possui hoje um total de seis unidades de produção, entre as quais se incluem em Fiães VFR três unidades de fabrico, uma de mosaico de grés cerâmico vitrificado (na sede), outra de ladrilho de grés vidrado e outra de ladrilho de grés porcelanato vidrado; duas unidades dedicadas ao azulejo de faiança vidrada, uma das quais dotada de 3º fogo (Mealhada, sendo a outra em Ílhavo); e ainda uma fábrica de ladrilho de grés extrudido vidrado e não vidrado (Albergaria).

A sua capacidade máxima de produção actual ronda os 11.500.000 m²/ano, distribuída entre 3.850.000 de grés vidrado e não vidrado, 1.500.000 de porcelanato vidrado, 4.800.000 de azulejo e 3º fogo e cerca de 1.350.000 de ladrilhos extrudidos. Esta produção representa cerca de 17% da produção nacional do sector, e é destinada 50% para o mercado interno e 50% para o externo.

⁹ Fonte: Site da organização (www.cinca.pt).

Assim, os produtos cerâmicos Cinca permitem criar um ambiente personalizado e elegante, qualquer que seja o espaço em que são aplicados, nomeadamente, casas de banho, cozinhas, *stands* de automóveis, centros comerciais, e outros, ao que acresce a grande vantagem de exigirem pouca manutenção e de serem um produto natural, resistente ao fogo e não alergênico. A gama dos produtos, com a sua grande variedade e flexibilidade, permite a qualquer cliente encontrar a melhor solução para a criação dos seus espaços. Em relação ao revestimento, a empresa produz as medidas 15x15; 20x20; 20x33; 25x33; 25x45; 32x55; 32x75; 33x45 e 33x56.

A Cinca também mantém uma estreita colaboração com gabinetes de *design* mundialmente conhecidos, podendo assim, satisfazer as novas preferências dos consumidores e simultaneamente as necessidades dos arquitectos e urbanistas, através da descoberta de novas cores e de novas combinações de produtos.

No que diz respeito à empresa *Ceragni*, apenas consegui apurar que é uma empresa na Pampilhosa (Mealhada) e fabrica azulejos nas medidas 15x15 e 20x20, em branco e cores, brilhante e mate. A sua produção remete-se para o mercado interno e para toda a Europa.

A *Primus Vitória*¹⁰ é uma empresa de fabricação de azulejos, com um capital social de 750 Mil Euros, no distrito de Aveiro. Esta empresa emprega cerca de 130 trabalhadores e tem um volume de exportações que ronda os 5 Milhões de Euros.

Actualmente, dispõe da mais moderna tecnologia aplicada na produção de revestimento cerâmico, o que permite um controle rigoroso e frequente da qualidade do produto nas diferentes etapas do processo produtivo.

Reconhecida como uma importante unidade de produção industrial de azulejo tradicional português, a Primus Vitória, atenta à tendência de mercado, apresenta actualmente uma oferta bastante diversificada nos formatos 2,5x10; 3x10; 3x15; 3x20; 7,5x15; 10x10; 10x20; 15x15; 20x20 e 20x30.

É uma empresa que recentemente se tornou mais activa no mercado, mudando a sua imagem de forma a aproximar-se dos clientes, transmitindo força, dinamismo e energia. Para isso conta a experiência de 40 anos, a maturidade, a disposição e a capacidade de inovar. No logotipo, o vermelho joga com a sedução das formas e texturas, relançando a qualidade dos produtos, a flor transmite transparência, pureza e espírito de equipa aliado à natureza extrovertida.

¹⁰ Fonte: Site da organização (www.primusvitoria.com).

Assim, face a estas características dos principais concorrentes da Ceres, ao nível do revestimento, parece-me que a Aleluia será provavelmente a empresa com maior capacidade para se evidenciar e distinguir no mercado concorrente (*Tabela 5*).

Tabela 5 – Síntese dos concorrentes

	<i>Aleluia Cerâmicas</i>	<i>Cinca</i>	<i>Primus Vitória</i>
<i>Actuação</i>	Nacional e Internacional		
<i>Público-alvo</i>	Armazenistas e retalhistas de materiais de construção		
<i>Colaboradores</i>	620	690	130
<i>Antiguidade (anos)</i>	3	45	40
<i>Serviço Comercial</i>	Bom	Bom	Médio
<i>Posição/Quota de mercado</i>	Boa (6%)	Boa (1%)	Média/Boa (1%)
<i>Notoriedade</i>	Muito Boa	Boa	Boa
<i>Publicidade</i>	Excelente	Média	Fraca
<i>Gama de produtos</i>	Boa	Boa	Média
<i>Qualidade dos produtos</i>	Média	Média	Média
<i>Design</i>	Muito Bom	Médio	Médio
<i>Inovação</i>	Boa	Boa	Fraca
<i>Criação de soluções</i>	Boa	Média	Boa
<i>Geral</i>	Boa	Média/Boa	Média

Relativamente aos preços das medidas mais pequenas, como referi anteriormente, geralmente variam entre os 5€ e os 9€/m². No caso das empresas concorrentes em questão, os preços diferem da Ceres em cerca de relativamente 1€ a mais ou a menos. Neste momento, a Ceres como só está a produzir duas das suas quatro medidas (15x15 e 20x20) apenas constatei os preços da concorrência para essas medidas (*Tabela 6*).

Tabela 6 – Tabela de preços por m² (em Euros)

<i>PRODUTOS</i>	<i>EMPRESAS</i>				
	<i>Ceres</i>	<i>Aleluia</i>	<i>Cinca</i>	<i>Ceragni</i>	<i>Primus Vitória</i>
15x15					
- brancos	6,40 €	7,55 €	7,40 €	5,30 €	7,40 €
- cores lisas	7,25 €	8,35 €	8,00 €	6,20 €	8,30 €
- decorados	7,50 €	8,50 €	8,40 €	-	8,50 €
20x20					
- brancos	6,50 €	7,60 €	7,50 €	5,40 €	7,55 €
- cores lisas	7,40 €	8,45 €	8,20 €	6,40 €	8,45 €
- decorados	7,60 €	8,70 €	8,55 €	-	8,60 €

Fonte: Ceres, 2009

Refira-se, no entanto, que estes preços de tabela são preços de referência para os armazenistas, uma vez que nunca compram a esses preços, pois todas as fábricas têm descontos sobre a tabela que variam de intermediário para intermediário, não havendo por isso, uma regra base pela qual se possa concluir o preço líquido efectivamente praticado. Também é de salientar que o facto de uma empresa ter um preço de tabela mais alto que outra, não quer dizer que não venda o produto a preços mais baixos, assim como, o inverso também se verifica. Os descontos concedidos que são aqueles que, efectivamente, determinam o preço líquido são muito variáveis em função do produto que se está a vender e da capacidade do intermediário que o está a comprar, em termos de quantidade e disponibilidade financeira para o liquidar. Assim, um intermediário com um grande volume de negócios e que, por esse facto, compre em grande quantidade e pague à recepção do produto, tem forçosamente um preço melhor que qualquer outro que não reúna estas condições. O produto em si, também influencia o preço, dependendo de ser um produto com grande rotatividade ou falta dela. Ou seja, o preço está em função das quantidades e do prazo de pagamento.

Deste modo, os actuais concorrentes da Ceres com maior peso estão localizados essencialmente em Portugal, embora no futuro possa haver potenciais concorrentes em países produtores de revestimento, tais como, a Turquia e a China.

Genericamente, todas as empresas similares empregam entre 100 a 600 pessoas, gerando um volume de vendas muito relativo, que pode situar-se entre 3 a 60 Milhões de Euros, pois não depende essencialmente do produto que se vende, mas sim, da capacidade de produção instalada e escoamento do produto.

O que distingue os produtos das empresas concorrentes é essencialmente o preço, o serviço e a imagem de marca, pois a qualidade e o *design* não são características muito diferentes. Contudo, apesar de a qualidade ser muito semelhante, os azulejos distinguem-se muito pela robustez que os torna melhores ou piores. No caso da Ceres, o que torna os produtos especiais é eventualmente alguma referência diferente ou o facto de os azulejos serem mais robustos, tornando-os mais resistentes e com uma qualidade superior. Pois, ao fazer um produto mais robusto, com mais quantidade de pó e com uma maior espessura, este terá maior resistência e durabilidade, que são factores-chave para os clientes.

Em relação às perspectivas futuras da concorrência presume-se que seja como em todas as empresas, a capacidade para conseguirem melhorar os seus produtos

tornando-os cada vez mais competitivos. As expectativas passam por produzir cada vez mais e melhor, ao menor custo de produção, empregando muitas pessoas, tornando-as numa força produtiva. No entanto, a indústria neste país está completamente abandonada pelos Governos e Bancos, deixando-a a vegetar e a morrer diariamente.

4.2.5 - Fornecedores

Os fornecedores podem influenciar o desempenho por via da qualidade e variedade dos produtos que vão ser incorporados, através da sua integração no processo como subcontratados ou através da rapidez com que são capazes de satisfazer as encomendas.

Na indústria de cerâmica podem ser distinguidos quatro tipos de fornecedores: os das matérias-primas, maquinaria e equipamentos, serviços e energia.

De facto, o poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior quanto mais concentrada for a indústria fornecedora, quanto menor for a importância da indústria cliente para os fornecedores, quanto maiores forem os custos de mudança de fornecedor, quanto maior for a importância dos produtos e serviços fornecidos para os clientes, quanto menor for a pressão de produtos substitutos para os fornecedores e quanto maior for a facilidade dos fornecedores na integração vertical e jusante.

No caso das matérias-primas, cada subsector tem algumas particularidades em relação aos materiais utilizados. Pois, na cerâmica estrutural são utilizadas, fundamentalmente, para a elaboração dos seus produtos: misturas de argilas e areias, extraídas de jazidas muito próximas das fábricas, devido ao enorme impacto que o transporte tem sobre o custo final do produto. As matérias-primas de origem portuguesa são de uma elevada qualidade, representando este factor um ponto forte para o subsector.

Em relação à cerâmica de pavimentos e revestimentos são utilizados vidros, pó atomizado, argilas brancas, feldspatos e areias, de maior ou menor qualidade, e adição de outros componentes, dependendo do grau de brancura exigido no produto. Neste subsector há a particularidade de os fornecedores de algumas destas matérias-primas, em especial do vidro e do pó, serem os mesmos para todas as cerâmicas nacionais.

Nos subsectores da cerâmica sanitária, utilitária e decorativa são utilizadas argilas brancas, caulim e feldspatos, que devem ser de elevada qualidade devido aos requerimentos de cor para este tipo de produtos. Neste caso, existe um elevado número de fornecedores deste tipo de matérias-primas, existindo inclusivamente uma forte concorrência entre as diversas empresas da área, pelo que não se reconhece pressão nos preços.

No caso da maquinaria e equipamentos para a indústria cerâmica estes são, na sua maioria, de procedência italiana, país onde existe um forte *cluster*¹¹ da cerâmica e onde estão integradas vertical e horizontalmente praticamente todas as actividades da cadeia de valor, sendo depois adaptados às exigências tecnológicas e de produção de cada unidade fabril.

Em relação aos transportes, este é um factor de crescente importância para o sector cerâmico, devido ao aumento do preço dos combustíveis e ao aumento do movimento de mercadorias desde e para países emergentes (especialmente China).

Ainda na dimensão de fornecimento, a energia é o factor de custo que mais preocupa o sector, já que é uma componente de grande peso na estrutura de custos dos seus produtos. Indirectamente, e para além dos custos de produção, na dimensão energética existe ainda o impacto do custo do transporte no preço do produto. O uso de combustíveis fósseis emissores de CO₂ terá também impacto na factura energética das empresas, caso ultrapassem as quotas de emissão concedidas pelo Governo Português no PNALE (Plano Nacional de Atribuição de Licenças de Emissão) 2008-2012.

4.2.6 - Cinco Forças de Porter na Cerâmica

A nível do sector global da cerâmica, apesar da crise generalizada que se atravessa, existe alguma tendência (com maior ou menor ênfase) para a entrada de novos concorrentes e para a substituição da cerâmica por materiais de natureza diferente, mas que apresentam as mesmas funcionalidades. Não obstante a algumas diferenças no uso de matérias-primas por cada subsector, este tipo de fornecimento

¹¹ *Cluster*: concentração de empresas que possuem características semelhantes e coabitam no mesmo local, tornando-se assim mais eficientes.

não representa grandes problemas (excepto no subsector de pavimentos e revestimentos porque há fornecedores únicos de algumas matérias-primas). Já em relação ao poder negocial dos clientes, este é notório visto que existe uma grande pressão por preços e por produtos substitutos. Contudo, esta situação não engloba a cerâmica utilitária e decorativa, uma vez que os mercados internacionais revelam grande receptividade da produção e qualidade portuguesa. Por fim, ao nível da competitividade existe uma grande rivalidade principalmente nos subsectores que exportam a maioria da sua produção, à excepção da cerâmica estrutural que apenas compete a nível ibérico, dado que estes produtos não são facilmente transportáveis.

Visto isto, a atractividade no sector da cerâmica situa-se numa posição “Média-Baixa”, estando a par o subsector de pavimentos e revestimentos (*Tabela 7*).

Tabela 7 - Cinco Forças de Porter na Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos

<i>Potencial de novas entradas</i>	<p>É uma ameaça que pode surgir, vinda de países como a China e a Turquia, que apresentam produtos de qualidade idêntica, a preços mais competitivos. Neste momento, ainda têm o entrave do transporte que fica substancialmente mais caro e faz com que o produto que chega ao mercado, ou é mais caro, ou para ser ao mesmo preço, é de qualidade inferior.</p> <p>Conclusão: Alta</p>
<i>Pressão de produtos substitutos</i>	<p>Tendencialmente os produtos cerâmicos dificilmente serão substituídos por qualquer outro, mas quanto a paredes, hall de entradas e corredores, a possibilidade das tintas, pedras naturais e madeiras é de considerar, como materiais concorrentes. Também no caso dos pavimentos, a madeira é uma possibilidade de ser um material concorrente.</p> <p>Conclusão: Média/Alta</p>
<i>Poder negocial dos fornecedores</i>	<p>Tendencialmente vão continuar a dominar, uma vez que são fornecedores exclusivos de algumas matérias-primas, como é o caso do pó e do vidro, e de energia, como o gás e a electricidade.</p> <p>Conclusão: Alto</p>
<i>Poder negocial dos clientes</i>	<p>Há muita oferta de mercado, tanto de produtos directamente concorrentes, quer de outras medidas, o que faz com que o factor mais relevante seja o preço, sendo esta via que faz a escolha dos clientes.</p> <p>Conclusão: Alto</p>
<i>Rivalidade entre concorrentes actuais</i>	<p>As empresas que actuam neste subsector, dado que exportam a maioria da sua produção (aproximadamente 80%), estão expostas a um nível de rivalidade elevado. Apesar disso, no mercado actual, as empresas tentam sobreviver, fugindo ao trivial e orientando-se para produtos não concorrentes, ou nichos de mercado.</p> <p>Conclusão: Média/Alta</p>
ATTRACTIVIDADE	MÉDIA-BAIXA

4.3 - ANÁLISE DA EMPRESA

A Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA é uma empresa de Indústria de Cerâmica, na área dos revestimentos em pasta branca e louça sanitária em *vitreous china*.

Tem como visão promover o produto, ao menor custo possível, antecipando as tendências de mercado com vista à sua aceitação. A sua missão tem como base a satisfação das necessidades dos seus clientes e dos utilizadores dos seus produtos, através do fornecimento de uma gama de produtos cerâmicos de qualidade, com preços e prazos competitivos e complementada por um extenso serviço de apoio ao cliente.

A sua finalidade é, então, produzir e comercializar revestimentos e louça sanitária com elevado padrão de qualidade, procurando aperfeiçoar os seus produtos com desenvolvimento sustentável, prevenindo a poluição e respeitando a Legislação aplicável em Qualidade e Meio Ambiente, para alcançar a satisfação e expectativas dos clientes.

A empresa para ter mais notoriedade e assim diferenciar-se dos seus concorrentes, vai posicionar-se numa gama média, através de nichos de mercado de medidas de azulejo com pouca concorrência e socorrendo-se de uma produção escassa em termos de quantidade, logo, terá menos produtos para ter que escoar. Apesar disto, tem em vista alcançar níveis elevados de qualidade, oferecendo simultaneamente um bom serviço.

Salienta-se que a Ceres, como já referi, retomou a laboração em Maio de 2009 com a ajuda de 40 colaboradores, sendo que 10 destes asseguraram os serviços administrativos e financeiros, enquanto a empresa manteve a laboração suspensa. Foi o reinício esperado desde Junho de 2006, altura em que a empresa parou devido a problemas financeiros e onde se viveram anos de incerteza.

Neste momento, a empresa encontra-se na primeira fase de arranque e retoma da actividade produtiva, produzindo apenas azulejos 15x15 e 20x20 em um de quatro fornos. Posteriormente, pretende ir até uma quarta fase. A segunda fase, com a entrada de mais 30 operários, passa por reactivar o segundo forno de azulejo e produzir toda a gama de produtos existentes, acrescentando naturalmente os produtos a criar. Na terceira fase, reactivando o forno de sanitário, produzindo toda a gama de produtos sanitários, deverão voltar a trabalhar mais meia centena de pessoas. Nesta

altura, 120 dos 195 trabalhadores estarão a dar escoamento a uma vasta carteira de encomendas, maioritariamente com destino a França, Finlândia, Inglaterra, Holanda e Itália. E assim, haverá uma operação de *downsizing*¹², aproximadamente de 40 funcionários no azulejo e 35 no sanitário, pois considera-se que havia excesso de pessoal. Por fim, na quarta fase, num espaço temporal mais dilatado (dado que requer um investimento muito grande), a Administração da empresa pretende renovar e reactivar o terceiro forno de azulejo, aumentando a capacidade de produção.

Deste modo, quando a Ceres atingir a “velocidade de cruzeiro”, deverá produzir por dia cerca de 6.000 metros quadrados de revestimento e 700 peças sanitárias. Com isto, no plano nacional, a empresa pretende atingir uma quota de mercado na ordem dos 5% no revestimento e 3% no sanitário, sendo um objectivo perfeitamente concretizável pelas características de qualidade/preço/serviço.

Pois, apesar da crise que se vive no sector imobiliário, os sinais são positivos, já que os azulejos com as medidas 15x15 e 20x20 só são produzidos em mais duas ou três fábricas na Península Ibérica. Para além disto, é de salientar que a empresa não tem concorrência ibérica na medida 15x20.

Desta maneira, a Ceres tem como objectivo uma liderança de mercado baseada na pluralidade das precedentes referenciadas características: qualidade/preço/serviço. A estratégia comercial da Ceres, até ao momento, foi maioritariamente objectivada para o mercado nacional, estando apenas 40% da produção direccionada à exportação, sendo objectivo, presentemente, a inversão da proporcionalidade numa estratégia em que a internacionalização passe a constituir 80% da produção efectiva da empresa. A razão substantiva que suporta esta decisão táctica no futuro concerne-se a três vectores, de que emerge uma maximização de lucro: o mercado geográfico é dez vezes superior, pelo que impele mais vendas; os preços praticados nesses mercados são superiores aos nacionais; e o custo de distribuição, para o mercado estrangeiro, é mais baixo que os logísticos em Portugal, pela forma de venda FOB (Free on Board). Esta forma de venda, utilizada para transporte marítimo, significa que a Ceres cumpre a obrigação de entregar os produtos a partir do momento em que são colocados a bordo no porto de embarque designado. Isto significa que o comprador deve suportar todas as despesas e riscos de perda ou danos da mercadoria a partir desse momento.

¹² *Downsizing*: corte de custos em áreas consideradas não essenciais, resultando geralmente no despedimento de alguns trabalhadores.

Assim, a inovação, o acompanhamento das necessidades do mercado e o serviço de apoio aos clientes são os objectivos máximos desta actividade, pois só assim poderá estar em conformidade com o seu logotipo "Eternidade em Cerâmica".

Em virtude disto, a Ceres assume, características estruturantes e consubstancia uma orientação estratégica integrada, já que compreende e produz efeitos nos seguintes domínios:

- Capacidade de produção de azulejos e artigos sanitários;
- Redução dos consumos energéticos específicos;
- Melhoria do *Lay-Out* e da movimentação;
- Melhoria da qualidade do produto final;
- Redução de quebras no azulejo;
- Automatização de processos: enchimento de louça sanitária;
- Controlo e gestão da produção;
- Melhoria das condições ambientais internas;
- Melhoria das condições de laboração;
- Aumento da produtividade *per capita*;
- Valorização dos produtos;
- Melhoria das condições de atendimento de clientes/serviço;
- Promoção e divulgação dos produtos da empresa;
- Posicionamento no mercado externo: novos produtos e novos segmentos;
- Envolvimento e motivação do pessoal na gestão da qualidade.

Neste momento, os donos actuais ambicionam dar um novo rumo à empresa. Alterando a estratégia de marketing nas suas várias vertentes, o objectivo é proporcionar mais competitividade à Ceres. Assim, pretende-se acabar com a série de resultados negativos dos últimos anos e voltar a obter lucros. Para isso foram necessárias alterações a nível da estratégia de comunicação, da imagem da empresa e também de melhorias no processo produtivo que assim, permitirão uma melhor qualidade do produto. Deste modo, pretendeu-se possibilitar uma nova estratégia de preço que será a base da recuperação financeira da Ceres.

Para além disto, a Ceres tem uma atenção especial às causas sociais. Em consideração a este factor disponibiliza aos filhos dos seus funcionários a

possibilidade de usufruírem de serviços de educação e apoio na área infantil, uma vez que possui um infantário, fora das instalações fabris. É um espaço destinado ao cuidado e acompanhamento pedagógico de crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos. Os três anos são realmente a idade adequada para colocar um filho num jardim-de-infância, já que estudos no âmbito da educação têm demonstrado claramente a importância da educação pré-escolar no desenvolvimento emocional e cognitivo das crianças.

4.3.1 - Produtos

“Para o potencial comprador, um produto é uma amálgama complexa de satisfações de valores. O genérico não é o produto em si...Um cliente dá valor a um produto na medida das capacidades que lhe reconhece para ajudar a resolver o seu problema ou satisfazer as suas necessidades” (McKenna, 1990, p. 153).

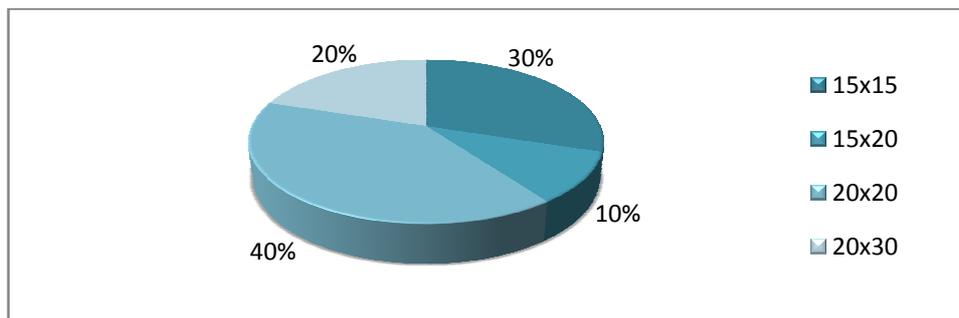
Relativamente aos produtos, a empresa tinha por ano uma capacidade de produção de cerca de 1.800.000 metros quadrados de azulejo e 350.000 peças de sanitário, embora apenas produzisse 1.250.000 metros quadrados de azulejo e 150.000 peças de sanitário. Possuía 5 fornos, 1 para o sanitário e 4 para o revestimento. Contudo, destes últimos 4 fornos apenas 2 estavam em funcionamento, devido à alteração do processo de fabrico de bicozedura para monoporosa.

Em termos de volume de negócios, o revestimento representava cerca de 75% das suas vendas.

Relativamente ao sanitário, produzido em *vitreous china*, a Ceres tinha capacidade produtiva para 3 modelos diferentes, sendo cada modelo composto por lavatório e coluna, bidé, sanita e tanque ou peças desgarradas, como é o caso de sanitas turcas, urinóis, lavatórios de vários tamanhos e pias. Em relação ao revestimento, a Ceres produzia azulejos brancos, cores lisas (brilhantes e mates) e decorados nas medidas 15x15, 15x20, 20x20 e 20x30 (*Apêndice II*).

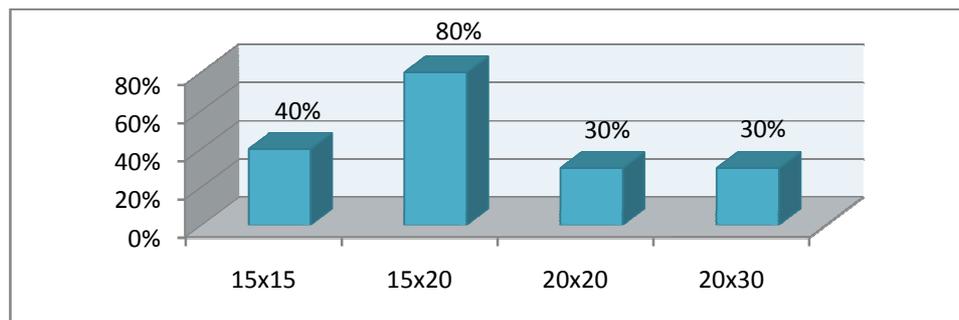
A distribuição da produção anual total por estas medidas não era linear, mas inicialmente as medidas com maior peso eram a 15x15 e a 20x30, que com o passar do tempo foram dando lugar à 20x20 (*Figura 13*), chegando mesmo a existir períodos em que os 2 fornos estavam a produzir esta última medida.

Figura 13 – Peso de cada medida na produção total (em 2006)



Como se pode concluir pela observação do gráfico apresentado em cima, a medida com maior peso era a 20x20 que representava 40% da produção total, sendo a 15x20 a que representava o menor peso, constituindo apenas 10% da produção total anual. O diminuto peso desta última era justificado pela escassa procura, pois é uma medida utilizada apenas em sítios específicos, como por exemplo, restaurantes, dado que se torna cansativo aos olhos das pessoas. Apesar disto, era a medida onde a Ceres detinha maior quota de mercado (*Figura 14*), uma vez que na altura ainda haviam poucas fábricas a produzirem-na, pois actualmente a nível ibérico já só existe a Ceres. A nível do mercado nacional, a Ceres detinha uma quota de mercado de 4% no revestimento e 2.5% no sanitário.

Figura 14 – Distribuição das medidas por quotas de mercado (em 2006)



Analisando o gráfico da Figura 14, conclui-se que a quota de mercado da Ceres a nível nacional apresentava um valor significativamente inferior aos obtidos pela empresa, nas medidas de azulejo por ela produzidos. Tal resulta do facto de existirem várias medidas de azulejo no mercado não produzidas pela Ceres.

Relativamente aos padrões, aqueles que têm volume de vendas histórico e encomendas que o justifiquem serão mantidos, os restantes serão eliminados.

Quanto às medidas, estas serão inicialmente as mesmas, porque as prensas estão limitadas e não têm capacidade produtiva para medidas maiores. Durante a primeira fase do processo produtivo, o azulejo é assente em dois rolos, daí que se o azulejo for demasiado pequeno o transporte se faça de forma instável, podendo cair no forno e partir-se. Além disso, quanto mais desenvolvida for a tecnologia envolvida nesta fase do processo, maior é a velocidade do rolo e, por conseguinte, maior a instabilidade. Assim, as empresas tecnologicamente mais avançadas optam por medidas de azulejo maiores. Esta é a vantagem de se ter tecnologia pouco desenvolvida, pois com equipamento mais sofisticado consegue-se produzir medidas maiores, mas já não se consegue produzir as medidas mais pequenas.

No caso da Ceres, é realizável fazer outras medidas, caso tenha solicitações para tal. É possível, por exemplo, produzir medidas superiores a 20x30, mas isso requer alterações aos equipamentos. Obviamente que estas alterações necessitam de um investimento elevado, que só será feito se se verificar que as tendências de mercado evoluem fortemente para medidas diferentes das actualmente produzidas. Assim, estas modificações não serão feitas para dar resposta a modas, mas apenas quando ocorrerem alterações acentuadas e persistentes da procura.

Posteriormente, quando atingirem a “velocidade de cruzeiro”, produzirem as quatro medidas e tiverem mais do que um forno em funcionamento, podem efectuar estas alterações num dos fornos continuando os restantes a produzir. Isto facilita o investimento, pois não implica a paragem total do processo produtivo nem os elevados custos que daí advêm.

À primeira vista, poder-se-ia pensar que a produção de medidas maiores iria implicar concorrer com as grandes empresas. Mas, considera-se que se a Ceres, por pressão do mercado, tiver de aumentar as medidas que produz, isso também acontecerá com as outras empresas. Assim, em princípio, a Ceres irá produzir sempre as medidas mais pequenas, onde há menos concorrência. Ou seja, produz a medida mínima mesmo quando esse mínimo aumenta.

Neste momento, até se estabilizar de novo no mercado e haver capacidade financeira para produzir todas as medidas, apenas está a produzir as medidas 15x15 e 20x20 com um peso de 50% cada uma na produção total, e por isso só um forno é que está em uso (*Apêndice III*). Neste momento, estas medidas têm uma quota de mercado (no segmento em causa) de 5% cada uma. Esta diminuição face a 2006, deve-se ao

facto de nem todos os clientes comprarem para ter em stock e durante o tempo em que a empresa esteve parada, estes tiveram de se abastecer noutros fornecedores. Assim, a Ceres ainda pode demorar o seu tempo a ganhar de novo a quota de mercado que detinha nestas medidas, até porque esses clientes podem ter receio em abandonar os actuais fornecedores, apesar de a empresa já os ter fornecido.

No caso do sanitário, não há data prevista para o reinício da produção, mas nunca será antes de 2010.

Isto acontece porque o sanitário necessita de uma renovação mais profunda nos equipamentos, uma vez que as condições actuais de produção estão longe de serem as ideais. Numa parte do processo produtivo do sanitário a Ceres tinha uma tecnologia completamente obsoleta que ainda era manual e noutra área tinha máquinas de enchimento semi-automáticas, mas que não eram utilizadas porque os moldes para esse sanitário não funcionavam nessas máquinas. Estas foram compradas para produzir o modelo Florença que era muito semelhante ao modelo Alfa, da Indusa. No entanto, devido a problemas na produção (falta de qualidade), aproximadamente 75% da produção tinha defeito e, portanto, não era vendida. Não sendo rentável, a sua produção foi abandonada. Como as madres e os moldes estavam adaptadas àqueles conjuntos de sanitário, as máquinas serão futuramente utilizadas na produção, mas terão de ser adquiridos novos moldes e madres para os modelos de sanitário a produzir.

Aliado a este facto, o sanitário comporta mais riscos de produção que o revestimento. Assim, numa fase de reinício de actividade foi considerado pela Administração que seria mais prudente começar apenas pelo revestimento, e só mais tarde, quando a empresa recuperar a saúde financeira e fizer o investimento necessário nos sanitários, reiniciar esta parte da actividade da fábrica. Por exemplo, no fabrico do revestimento, se a peça sair mal, será desperdiçado o que está dentro do forno, o que comporta uma perda média de 100 metros quadrados de azulejo. O erro é facilmente corrigido para as próximas peças saírem bem. No caso do sanitário, se este tiver defeito, só se detectará o erro 3 dias depois do início da produção, logo o desperdício é muito maior, pois a fábrica esteve muito mais tempo a produzir peças estragadas. Isto acontece porque o processo produtivo do sanitário demora 3 dias, sendo que o do revestimento demora 45 minutos. Além do mais, o sanitário necessita de mais trabalhadores e tem mais custos, por exemplo, no gás. Por um lado, a temperatura a

que funciona o forno é de 1040 a 1100 graus para o revestimento e de 1100 a 1340 para o sanitário. Além disso, o processo produtivo do revestimento tem uma zona para pré-aquecimento, aquecimento, e arrefecimento, tendo uma área menor, ao contrário do sanitário que utiliza um forno túnel com uma área muito superior para aquecer. Por outro lado, o forno do revestimento liga-se e desliga-se em 24 horas, mas o do sanitário demora uma semana a arrefecer e para atingir a temperatura de cozedura demora 15 dias. Tem também de ter uma ventilação para secar os moldes e uma caldeira para aquecer água e dar calor, porque o sanitário tem de trabalhar a uma temperatura constante de 28 a 33 graus. São necessárias condições de temperatura, humidade e ventilação a montante, na secção onde é feito o enchimento e a vidragem, que o revestimento já não exige. Para este, as condições são necessárias apenas no forno.

Neste ponto também é importante referir que, a Ceres tinha um elevado stock de sanitários, mas não os vendeu de imediato, mesmo que tivesse surgido um comprador interessado em adquirir toda a produção. A Ceres optou por vender esse stock aos poucos, enquanto a produção não foi reiniciada. A razão para esta opção é em grande parte estratégica, pois deste modo conseguiu manter-se, na medida do possível, na lista de fornecedores dos seus clientes habituais. Se não o fizesse, estes poderiam encontrar outros fornecedores e, agora quando quisesse vender, poderia já não ter clientes. Por outro lado, há a questão fiscal, pois se não produz sanitários não tem custos, mas ao vendê-los obtém receitas, o que poderia levar ao pagamento de elevados impostos, nomeadamente, o IVA.

No que diz respeito, às características técnicas dos produtos, todas as fábricas produzem segundo as normas ISO para que haja uma aceitação dos seus produtos por parte do mercado. No entanto, embora as características base sejam cumpridas, podem sempre melhorar a sua qualidade, apertando os critérios de escolha e as tolerâncias à norma para que o produto seja o melhor e o mais uniforme possível. A norma para pavimentos e revestimentos cerâmicos EN ISO 10545-2 prevê uma tolerância de +/- 0.5% para desvios referentes à dimensão de fabrico. Isto faz com que na aplicação do azulejo, se existir esta diferença entre cada um, apesar de estarem dentro da norma, apresentam uma aplicação mais difícil, pois não têm todos o mesmo tamanho, logo os aplicadores começam naturalmente a rejeitá-los. Se esta tolerância for mais apertada ou até eliminada e todos os azulejos tiverem rigorosamente a

mesma medida, torna-se mais fácil a aplicação e como tal, a aceitação no mercado será maior (*Anexo I*).

Quanto à embalagem, esta também sofreu modificações. É necessária a apresentação de uma embalagem apelativa, que atraia os clientes, porque se a empresa tem um bom produto, mas este não tem aparência agradável, só entrará no mercado à custa do preço, e é isso precisamente o que se pretende evitar. Esta embalagem tem uma função técnica, visto que protege e conserva o produto; facilita o transporte, a armazenagem e arrumação do produto; e protege o ambiente, uma vez que as embalagens são de cartão, podendo ser recicladas.

Por fim, em relação à marca, a empresa foi fundada com o nome de Cerâmicas Reunidas, Lda, resultando da compra de alvarás de várias cerâmicas nacionais. O nome “Cerâmicas” surgiu do facto de ser uma fábrica de indústria cerâmica, “Reunidas” por ser um conjunto de alguns alvarás, e Limitada dado que era uma sociedade por quotas. Contudo, com o falecimento do seu principal sócio fundador em 1987, a “Ceres” como sempre foi conhecida, passou a integrar no seu nome esta abreviatura, dado que eram as iniciais de “Cerâmicas Reunidas”. Posteriormente, quando o capital social da empresa foi aumentado, esta alterou a sua forma jurídica para Sociedade Anónima, tornando-se assim na actual designação “Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA”.

O símbolo “Eternidade em Cerâmica” surge da própria actividade da empresa e inicialmente era verde, porque esta cor reflecte energia, cooperação e equilíbrio. Facilita o raciocínio correcto, amplia a consciência e compreensão e transmite uma imagem de segurança, criando um ambiente propício para tomar decisões. No entanto, devido a erros técnicos de má impressão, quando se mandavam fazer documentos, o símbolo aparecia em bronze.

Com o passar do tempo, foi definido um pantone amarelo, dado que era uma cor parecida com a que saía na impressão de documentos. O pantone é uma regra internacional em que cada número corresponde a uma cor, garantindo assim uma impressão de cor estabilizada de 95% a 100%.

Esta cor escolhida para representar o símbolo da empresa (*Figura 15*) é associada à energia, activando a mente, abrindo-a para novas ideias. Significa crescimento e expansão, trazendo consigo a esperança e o sentimento de que tudo correrá bem.

Figura 15 – Logotipo da Ceres



Segundo King, citado em Soares (2009, ¶6), *“um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna”*.

4.3.2 - Preços

“O preço é o único elemento do programa de marketing que gera rendimentos, os outros elementos só provocarão custos. O preço é um dos factores de que dispõe o gestor de produto ou de marca para levar a bom porto a estratégia definida. Além disso, é um ponto de encontro obrigatório com a concorrência” (Lambin, 2000, p. 434).

A recuperação da Ceres também passou pela implementação de uma nova estratégia de preço. O preço do produto foi incrementado em cerca de 35%, pois um aspecto essencial e fundamental para a empresa se manter em actividade é apresentar um preço de venda superior ao preço de custo, para se suportar financeiramente, o que não acontecia.

Com este aumento não se espera uma diminuição das vendas, porque o mercado precisa do produto e não há quem o venda mais barato. Isto acontece porque os concorrentes já têm a capacidade de produção formada, que não é suficiente para dar resposta a pedidos extra e/ou não fabricam o produto com as medidas requeridas pelo cliente em causa, pois não produzem dimensões tão pequenas.

Os clientes, especialmente os internacionais, tentaram abastecer-se noutras fábricas, mas não conseguiram, porque não há quem tenha capacidade produtiva suficiente para essas encomendas. Por exemplo, um dado cliente italiano da Ceres

esteve estes dois anos e meio à espera que esta reiniciasse a sua actividade e satisfizesse uma encomenda sua, pois não encontrou nenhuma outra fábrica em Portugal que lhe fornecesse o produto pretendido. Este é o melhor cliente da empresa e faz sempre grandes encomendas, em média 500 a 700 mil metros quadrados por ano. A Ceres fabrica produtos específicos e exclusivos para este cliente. Neste caso, esteve à espera de uma encomenda na medida 20X20. Daí, a empresa também ter começado a produzir primeiramente esta medida.

De facto, neste período, determinadas fábricas tinham excesso de encomendas a que não conseguiam dar resposta e tentaram subcontratar a produção junto da Ceres. Esta nunca aceitou, pois considerava uma opção errada em termos estratégicos, já que colocaria a empresa numa posição de dependência relativamente a essas fábricas.

A Ceres foi contactando os clientes, informando-os do novo plano de preços e, apesar de alguma resistência inicial, como seria de esperar, acabaram por aceitar devido às razões já atrás expostas.

O aumento de preço justifica-se com o aumento da qualidade e com a nova imagem da empresa que esta pretende transmitir junto dos clientes. Por exemplo, um determinado azulejo estava a ser vendido a 2,55€ om² (preço líquido), quando para o produzir eram gastos 2,90€. Os preços estavam muito baixos, pois não eram feitos estudos de mercado.

Salienta-se, como referi atrás, que apesar das tabelas de preço das empresas que produzem medidas mais pequenas estarem entre os 5€ e os 9€/m², na verdade, com os descontos concedidos aos clientes, o preço efectivo líquido acaba por ser bem diferente do preço da tabela. Refira-se que em 2006 havia preços líquidos, enquanto que em 2009 são preços de tabela sujeitos a descontos, que variam consoante o cliente, as quantidades encomendadas e o modo de pagamento. Ou seja, não há um preço fixo como antes, mas sim um preço variável que depois de concedido o desconto (em alguns casos de mais de 50%), faz com que em média os preços tenham sofrido um incremento de 35% em relação a 2006. Assim, actualmente, a Ceres consegue ter margem de negociação, coisa que antes não conseguia, dado que os preços estavam desajustados da concorrência (*Tabela 8*).

Tabela 8 – Preços antigos (2006) e novos (2009) da Ceres

PRODUTOS	PREÇOS	
	2006	2009
15x15		
- brancos	2,70€	6,40 €
- cores lisas	2,60€	7,25 €
- decorados	2,65€	7,50 €
15x20		
- brancos	2,55€	-
- decorados	2,70€	-
20x20		
- brancos	2,70€	6,50 €
- cores lisas	2,60€	7,40 €
- decorados	2,65€	7,60 €
20x30		
- brancos	2,45€	-
- decorados	2,50€	-

Fonte: Ceres, 2009

Recentemente, foi feita uma prospecção e chegou-se à conclusão que os clientes vendiam a cerca de 5€, o que lhes permitia uma margem de lucro excessiva. Agora, os clientes vão continuar a ter lucros, mas menores, ou seja, considera-se que há margem para os clientes aceitarem a subida dos preços. O cliente, naturalmente, quer comprar o mais barato possível, mas se ninguém oferecer mais barato, este tem de comprar o que é oferecido no mercado.

Por outro lado, a Ceres fabrica um produto com pouca concorrência com as medidas 15x15, 15x20 e 20x20, que são produzidas por poucas fábricas.

É no mercado das grandes medidas que as grandes empresas portuguesas do sector competem, por exemplo a NovaGres, a Pavigres e a Revigres, ficando assim a Ceres com um maior domínio nas medidas pequenas. Actualmente, a medida mais produzida em Portugal é o 25x40.

Este aumento de preço justifica-se também por uma questão estratégica. O preço de venda definido influencia a percepção global do produto e contribui, deste modo, para o posicionamento da marca no seio do conjunto invocado pelos principais compradores. Este é percebido pelos compradores como um sinal, incluindo inevitavelmente uma ideia de qualidade e concorrendo para a criação da imagem de marca. O preço, mais do que as outras variáveis do marketing, presta-se facilmente a comparações entre marcas ou produtos concorrentes. Toda a alteração de preço é rapidamente percebida pelo mercado e pode, graças à sua grande visibilidade,

alterar brutalmente o equilíbrio das forças em presença. O preço é um ponto de contacto obrigatório entre concorrentes.

A Ceres tem três tipos de venda para o mercado externo. A venda *Ex-works*, em que o cliente é responsável pelo abastecimento total. A Ceres apenas se compromete a deixar a mercadoria pronta para ser recolhida na fábrica, não sendo, responsável pela sua contentorização. A venda FOB (Free on Board), em que o cliente é responsável pela maioria do processo de abastecimento físico, pois a empresa apenas entrega a mercadoria a bordo do navio e a partir desse momento, os custos e o risco são por conta do cliente. Por último, a venda CIF (Cost, Insurance and Freight), em que a Ceres toma responsabilidade pela maioria do processo de transporte, uma vez que paga os custos do carregamento, transporte e seguro (Carvalho, 2002).

Assim, a estratégia de preço deve ser compatível com as outras componentes da estratégia de marketing. Deste modo, como a Ceres pretende alterar o seu posicionamento de uma empresa com gama baixa para uma empresa de gama média, também é natural que o preço dos seus produtos aumente.

4.3.3 - Distribuição

“Na realidade, o distribuidor é, tal como o consumidor final, um cliente da empresa, tendo esta que analisar as necessidades e expectativas deste “cliente intermediário”, tal como faz para o cliente final, de forma a obter uma relação de troca mutuamente satisfatória no âmbito do programa do marketing de distribuição” (Lambin, 2000, p. 432).

Os intermediários da Ceres, ou seja, os clientes imediatos, são as empresas ligadas ao ramo de materiais de construção. Pois, são os armazenistas e retalhistas de materiais de construção que vendem ao consumidor final, isto é, à construção civil e ao público no geral.

Deste modo, os distribuidores são acompanhados regularmente pelos agentes de venda distribuídos pelo país, escudados numa rede comercial que começa na própria fábrica, pronta a responder às necessidades imediatas dos distribuidores e à assistência pós-venda.

Contudo, estes agentes de venda, quatro a nível nacional e onze a nível dos mercados europeus, apenas representam a empresa, pois os produtos são sempre adquiridos na fábrica. Os agentes têm comissões sobre a sua zona de intervenção, independentemente do facto de terem ou não intervenção na venda. As comissões destes agentes são de 4%, recebidas apenas depois do pagamento das facturas dos distribuidores.

A Ceres aproveita os privilegiados acessos viários e ferroviários. Nos primeiros fazem parte duas Auto-estradas (A1 e A14), as quais têm ligação a Lisboa-Porto e Figueira-da-Foz; um Itinerário Principal (IP3) com ligação a Viseu com prolongamento para Chaves pela A24 e ligação a Espanha através do Nó de Viseu à A25; e um Itinerário Complementar (IC2) com ligação a Coimbra. Nos segundos, em que passa a linha do Norte Lisboa-Porto, bem como a linha regional da Beira Baixa. Desta forma, é fácil a distribuição a nível nacional pela equidistância territorial e a nível internacional pelas fáceis acessibilidades referenciadas.

Genericamente as compras são efectuadas ao longo do ano, no entanto, alguns produtos têm um carácter mais sazonal, como é o caso de algumas referências de revestimento que são mais utilizadas nas piscinas e algum sanitário mais utilizado em parques de campismo. Estes produtos têm maior venda na Primavera, pois destinam-se a equipamentos que têm o seu pico de utilização no Verão.

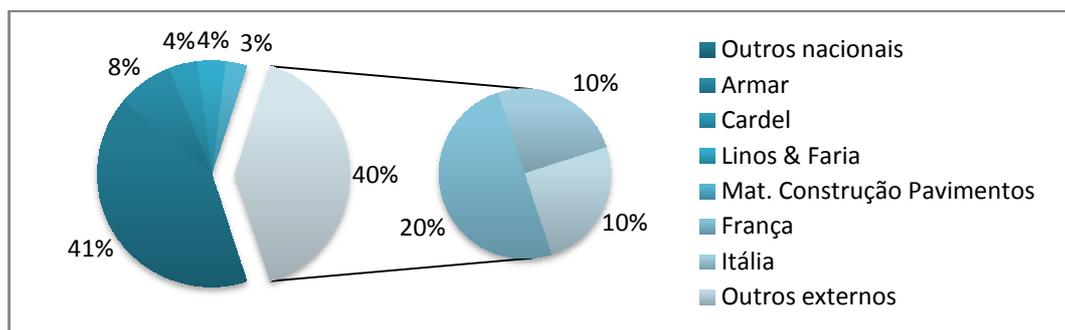
Na recepção do pedido do cliente, os serviços envolvidos DC/SMI (Director Comercial/Serviço de Mercado Interno) ou DC/SME (Director Comercial/Serviço de Mercado Externo), bem como os vendedores da empresa, asseguram uma perfeita definição dos requisitos solicitados, nomeadamente a quantidade, referência, prazo de entrega (quando explicitada pelo cliente), medida, tipo de escolha e outras condições como, a forma de pagamento e o local de entrega. Se a recepção do pedido for no mercado interno, os pedidos de encomenda são enviados directamente pelo distribuidor via fax, correio, *e-mail* ou através dos vendedores da empresa. Podem ainda ser recepcionadas também pessoalmente pelo DC/SMI, que elabora a respectiva nota de encomenda com a anotação do responsável pelo pedido. Se a recepção do pedido for no mercado externo, os pedidos de encomenda são recepcionados via fax, correio ou *e-mail* ao DC/SME pelos vendedores da empresa que seguidamente enviam à fábrica e pelos distribuidores directos externos.

Posteriormente, a análise dos pedidos de encomenda é realizada de forma a

assegurar a exequibilidade e cumprimento dos requisitos neles solicitados, tendo em conta a capacidade produtiva e/ou a disponibilidade do material em stock, negociando previamente com o distribuidor eventuais propostas de alteração à sua solicitação.

A Ceres é uma empresa conhecida a nível nacional e internacional, nomeadamente em França, Espanha, Itália, Holanda, Inglaterra, Bélgica, Luxemburgo e Finlândia (*Figura 16*).

Figura 16 – Distribuição dos distribuidores da Ceres (em 2006)



Como podemos verificar pela análise do gráfico referenciado, 60% dos distribuidores da Ceres eram nacionais e 40% eram estrangeiros. A Ceres tinha aproximadamente 400 distribuidores a nível nacional e 200 a nível internacional. No mercado interno, a Armar era o que detinha maior peso com 8%, já no mercado externo, o país para onde mais exportava era a França, com um peso de 20%, embora se avaliarmos não por países, mas sim por distribuidor, o melhor distribuidor da empresa era italiano com um peso de 10% nas suas exportações, o que significa que este era o único em Itália.

A nível nacional era vista como uma empresa de gama média-baixa. Os seus produtos tinham tanta qualidade como os da concorrência directa, mas não era essa a imagem que passava, devido em grande parte ao seu reduzido preço.

O distribuidor essencialmente procura um produto de boa qualidade, bom *design* e ao mais baixo preço. A valorização é feita conforme o poder de compra de cada um, pois quanto maior for esse poder, maior é a valorização pela qualidade e *design*, o inverso valoriza essencialmente o preço.

Desta forma, a escolha do revestimento passa pelo formato (características dimensionais do produto), referência (código atribuído a cada tipo de azulejo, de acordo com a sua dimensão e desenho), tonalidade (variações de tons dentro de uma

mesma referência) e o tipo de escolha (produto vidrado acabado que pode ter diferentes classificações). As classificações quanto ao tipo de escolha podem ser de três tipos: azulejo não conforme (rejeitado), em que todos os defeitos são bem visíveis, nomeadamente, partido, falta de vidro, dimensões fora dos limites, “refervido”, cacos, areias e lixo sobre o vidrado, defeitos de serigrafia acentuados ou pingado do forno; azulejo de segunda (2^a), em que o azulejo apresenta também defeitos visíveis, mas que ainda são comercializáveis, nomeadamente, picado, esmurrado em pequenas dimensões, pequenos defeitos de vidragem ou de serigrafia; e azulejo de primeira (1^a), que é o azulejo da melhor escolha da Ceres, sem defeitos. Refira-se que actualmente, a produção da Ceres tem sido 90% de azulejo de primeira, 8% de segunda e 2% de não conforme. Quanto ao sanitário, como já referi anteriormente, a Ceres não está a produzir, no entanto estas definições também não se aplicam neste tipo de produtos, apenas se aplica o tipo de escolha. Esta escolha pode ser também de três tipos: sanitário não conforme (rejeitado), em que todos os defeitos são bem visíveis, nomeadamente, grandes rachas, rachado de colagem, muito esmurrado (principalmente na frente), pintas muito notórias e na parte da frente pode estar rebarbado, rebentado e sujo; sanitário de segunda (2^a), com pequenos defeitos e pouco visíveis, onde se podem encontrar espelhos gretados, camada de vidro atrás, pequenas fissuras e sujidade; e sanitário de primeira (1^a), que são produtos sem defeitos.

Assim, a importância psicológica do produto está mais relacionada com a qualidade, pois o preço é visível e sente-se no imediato, a qualidade, para o consumidor final que não tem sensibilidade para este tema, uma vez que nem sequer sabe como é concebido o produto, rege-se pelo aspecto visual, fica mais céptico quanto ao facto de ter comprado um produto realmente bom.

Relativamente às necessidades dessa compra, actualmente, com a rapidez de entrega do produto por parte da Ceres e também das outras as empresas, há uma tendência para o distribuidor não gerar stocks e comprar em função das suas encomendas e vendas. Nos meios urbanos, o hábito tende para a qualidade e imagem do produto, já nos meios rurais, tende mais para o preço. Factualmente, intermediários do interior fazem questão de pagar a pronto, intermediários do litoral não conseguem por vezes pagar a 90/120 dias, sequer.

4.3.4 - Comunicação

Na perspectiva de Kotler, “*as empresas prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada*” (“Conceito de Marketing e o Marketing Mix”, 1999).

Tendo em conta que a selecção dos canais e meios de comunicação a utilizar e que a obtenção de uma divulgação/informação depende do tipo de “público-alvo”, a Ceres identifica assim quatro tipos de formas de comunicação, sendo elas: a informação ao cliente; às Entidades Oficiais e outras partes interessadas; aos colaboradores; e à análise e aceitação de encomendas.

A comunicação com o cliente pode verificar-se no tratamento de uma reclamação, assegurando a resposta em tempo útil e a resolução da situação em causa. A divulgação de informação aos colaboradores é feita através da afixação no *Placard* da Qualidade e de reuniões de sensibilização/formação.

A nível de publicidade esta não é feita nos *mass media*, como os jornais ou a televisão, mas sim na própria empresa através do seu salão de exposição e através dos armazenistas e retalhistas onde, tal como é comum no sector, a Ceres coloca gratuitamente os seus produtos para serem expostos e financia esse espaço, pagando aos distribuidores para os divulgarem. Esta divulgação também se realiza através de catálogos que são feitos de três em três anos, rondando em média os 18.000€.

Existem também feiras específicas de cerâmica onde as fábricas estão representadas, nomeadamente a Feira de Valência que ocorre geralmente em Fevereiro, a Tektónica em Lisboa que ocorre normalmente em Maio, a Feira de Bolonha que ocorre em Outubro e a Concreta, no Porto, mas que tem menos expressão. Há, portanto, duas ou três feiras a nível europeu onde todas as empresas querem expor pois, embora os espaços sejam caros, compensam em termos de vendas futuras. O orçamento desta exposição pode variar entre 50.000€ a 200.000€, dependendo da feira em questão. Tem que se ter em conta a sua localização e importância a nível do sector da cerâmica, o aluguer do espaço a utilizar, o transporte de todo o material que compõe o *stand* de exposição (mobiliário e produtos a expor), a montagem e desmontagem do mesmo, todo o *staff* de apoio e organização, a manutenção dos funcionários destacados com estadia e alimentação durante o período de montagem, a permanência e desmontagem do *stand*, entre outras coisas.

Anteriormente, a Ceres não participava nestas feiras porque os anteriores donos consideravam ser uma despesa excessiva. Neste momento, há intenção de o fazer, mas apenas em 2011. É algo importante que terá de ser bem planeado pois não compensa investir pouco e ter uma apresentação fraca. Neste tipo de eventos, apenas faz sentido ter um elevado investimento e uma participação forte.

A comunicação, onde se gasta em média 1000€/mês, pretende mostrar as mudanças na empresa e nos produtos através de via telefónica e do envio de catálogos em papel. Contudo, estes novos produtos devem ser divulgados nas obras, distribuindo aos arquitectos os catálogos, os produtos e as cores, pois o construtor compra o que quiser mas é o arquitecto que recomenda. Por isso, a Ceres fez uma prospecção ao nível das obras e dos arquitectos porque, apesar de estes não serem os compradores, são eles que dão as sugestões dos produtos a aplicar.

4.3.5 - Estratégia de Expansão

Actualmente, o mercado português está estagnado e por isso a Ceres investiu na exportação, tal como muitas empresas portuguesas estão a fazer. A percentagem de exportação da empresa, em relação ao revestimento, era de 40%, e agora pretende dar-se um peso de 80%. No que respeita aos sanitários, a exportação deve manter-se em 90%. Os países para onde se vai exportar serão os mesmos, sendo a maioria da produção para França e Itália. Desta forma, irá dar-se um redireccionamento da produção, fornecendo menos o mercado nacional e concentrando-se mais no internacional, por uma questão de preço e modo de pagamento.

O volume de produção do revestimento, pretende-se que chegue aos 2 milhões de metros quadrados por ano. Com isto, dar-se-á um aumento da capacidade de produção, devido a melhorias no processo produtivo que reduzem os desperdícios.

É de destacar que a Ceres produzia pavimento e há 30 anos deixou de o fazer. A opção entre deixar o pavimento ou o sanitário foi tomada porque o sanitário tem menos concorrência e tem um lucro maior desde que produzido com qualidade, o que não era o caso. No entanto, mais tarde poderá também ser equacionada a possibilidade de diversificação para a produção de pavimento, mas neste momento não há capacidade de produção para o fazer e a concorrência também é muito superior.

4.3.6 - Imagem da Empresa

A Ceres, como já foi referido, era vista pelos clientes como uma empresa de gama média-baixa ou mesmo de gama baixa, sendo esse um dos aspectos a alterar na empresa pela nova Administração. Por outro lado, todos sabemos que para além do produto em si e da sua qualidade, a percepção que o mercado tem de uma empresa depende também da sua imagem.

Deste modo, foram levadas a cabo medidas para melhorar as condições das instalações existentes no interior, como casas de banho, balneários, tendo-se criado também espaços para as refeições pois, até à data de suspensão da actividade produtiva, os trabalhadores nem sequer tinham um espaço próprio para eles. Além disso, foram construídos gabinetes de trabalho para os encarregados de cada secção.

A nível de equipamentos produtivos foi feita uma manutenção e reparação nos silos, prensas, secadores, linhas de vidragem, fornos e linhas de escolha, para que estes funcionem em condições, permitindo produções em quantidade e de qualidade.

4.3.7 - Recursos da Empresa

A Ceres defende a interligação e a intercomunicação entre os Recursos Humanos, os Financeiros e os Organizacionais. Só a actuação eficiente, aproveitando as sinergias de cada um, levará ao aumento da produtividade. É o elo existente entre estes recursos que potencia o crescimento da empresa.

4.3.7.1 - Recursos Humanos

A política de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a estratégia global e política de Qualidade da Ceres, consiste em apoiar e desenvolver plenamente o potencial do pessoal, no sentido do aperfeiçoamento contínuo da sua actividade, assegurando um ambiente favorável à participação e ao crescimento da empresa. A empresa assegura a disponibilidade de recursos humanos em número suficiente com

as competências adequadas às funções desempenhadas e conscientes do seu papel na prossecução dos objectivos da Ceres.

Os recursos humanos são compostos por um misto de licenciados na área de Gestão, Economia e Contabilidade e por pessoas que, embora possam não ter muitas habilitações, têm largos e valiosos anos de experiência. Pois, muitas delas trabalham na Ceres desde os seus 15 anos de idade e como tal, têm todo o interesse que a empresa recupere, porque, na verdade, foi aqui que desde sempre trabalharam e ao que sempre se dedicaram.

A organização da Ceres é constituída pela Administração, composta por três elementos que detêm áreas de responsabilidade distintas e definidas, no entanto, a sua função primordial é a definição das estratégias de actuação da empresa.

Assim sendo, a direcção administrativa e financeira é formada por dois administradores, sendo um deles o director, e outros dois colaboradores. A direcção de produção tem um director apoiado por quatro chefes de turno e quatro encarregados de secção. A direcção comercial tem como director um administrador e um colaborador interno. A gestão da qualidade tem como director um administrador que acumula funções com a área administrativa e financeira, apoiado por dois encarregados de secção e um operador de laboratório (*Figura 17 e Apêndice IV*).

Figura 17 – Organograma da Ceres



4.3.7.2 - Recursos Financeiros

Apesar dos outros recursos serem também muito importantes, este é sem dúvida o que tem maior relevo, uma vez que são os problemas financeiros que ameaçam e condicionam a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.

Os recursos financeiros da Ceres são única e exclusivamente provenientes da sua actividade comercial, dado que, todo o capital investido pelos seus accionistas foi absorvido na reparação, manutenção e substituição de equipamentos produtivos. Pois, devido ao seu recente passado contabilístico, acumulando nos últimos cinco anos resultados negativos e aliando a prolongada crise financeira nacional e internacional com a consequente falta de liquidez dos bancos e restrições à concessão de crédito, esta empresa não teve acesso a financiamento através de crédito bancário tradicional.

Assim sendo, não restou outra alternativa que recorrer ao crédito de fornecedores obtendo como prazos de pagamento, das suas matérias-primas essenciais à produção, cerca de 120 dias, para que pudesse proceder aos pagamentos através dos recebimentos dos clientes, cujos prazos se situam entre 90/120 dias.

Uma empresa com um passivo elevado e no estado de degradação em que se encontra necessita de uma reestruturação urgente. Para o efeito, são necessários, indispensáveis e inadiáveis investimentos de valores muito significativos que, no caso concreto, poderão ascender aos 15 Milhões de Euros. Naturalmente que estes valores terão que ser obtidos através de financiamentos de médio/longo prazo recorrendo à banca tradicional que, para o efeito, exige garantias reais ou através da alienação de património não afecto à actividade industrial. Dado que esse património existe e é vasto poderá ser uma das soluções para financiar os investimentos necessários.

4.3.7.3 - Recursos Organizacionais

Actualmente, a Ceres dispõe de tecnologia moderna a nível de equipamentos nos meios de fabrico, sempre com vista à melhoria dos serviços prestados e à satisfação dos seus clientes.

No revestimento, a Ceres tem uma tecnologia que, não sendo a mais moderna, é uma tecnologia bastante aceitável. Por isto, a produção do revestimento reiniciou

primeiro do que a do sanitário, pois as condições que tinham eram muito similares às que agora necessitavam.

Foi feita uma manutenção dos equipamentos, dotando-os de peças de substituição e de reparação adequadas, pois, anteriormente, reparava-se uma avaria com equipamento mais barato, que por vezes era incorrecto e desadequado, o que implicava paragens frequentes. Assim, resolvia-se o problema a curto prazo, mas na prática incorria-se em maiores despesas, pois cada paragem implicava um custo elevado. Por exemplo, basta uma máquina estar desalinhada e ter folga que o desenho do produto poderá sair descentrado ou a máquina poderá colocar o azulejo no sítio errado, correndo o risco de o partir. Ou seja, há um conjunto de pormenores que se não estiverem a funcionar correctamente originam problemas de produção. Estas alterações tiveram como objectivo a eficiência e a eficácia, de forma a minimizar os desperdícios. Ao nível da qualidade do próprio produto, esta é superior ao produzir-se com mais quantidade de pó e aumentando a espessura. Desta maneira, o azulejo terá maior resistência e durabilidade, que são factores-chave para os clientes.

Com vista à inovação e ao acompanhamento das necessidades do mercado, a empresa caracteriza-se pelas excelentes instalações que possui e pela maquinaria tendente à modernização, face à liquidez que venha a ser gerada (*Apêndice V*).

4.3.8 - Fornecedores

Na Ceres existem cerca de 200 fornecedores, sendo a relação com estes institucionalmente boa.

O fornecedor de produtos aplica-se em particular às matérias-primas, ao material de embalagem e aos materiais de manutenção. Relativamente às matérias-primas mais importantes ao fabrico, no caso do azulejo branco é o pó atomizado e os vidros e no caso dos azulejos decorados são os corantes, tintas, gessos e agentes serigráficos; no caso do sanitário era a pasta sanitário barbotina. No material de embalagem são as caixas de cartão, sacos de plástico retráctil e paletes de madeira. Por fim, nos materiais de manutenção são os cunhos, rolos e óleos lubrificantes.

Os principais fornecedores são de matéria-prima e, neste caso, a satisfação é forçosamente total, pois caso não haja satisfação, também não existe alternativa a

esses fornecedores. Não há praticamente selecção, uma vez que quase todos são fornecedores únicos, por exemplo, o pó atomizado e o vidro cerâmico só são fornecidos por uma entidade, sendo apenas ela que abastece todas as cerâmicas nacionais. Daí que um bom relacionamento seja essencial, independentemente do produto por eles fornecido ser de boa qualidade, pois não há força para negociar preços, uma vez que não existe concorrência. Noutros fornecedores, a selecção é feita com os mesmos critérios que os clientes utilizam para os produtos, ou seja, a relação de qualidade/preço/serviço.

No caso de não haver experiência com um fornecedor, a selecção deve fundamentar-se da reputação deste no mercado, das informações fornecidas pelos compradores de produtos similares, dos ensaios para a qualificação do seu produto (internos/externos), quando aplicável, e da resposta ao questionário de avaliação de fornecedores a que se submetem bianualmente e/ou entrega através de aplicação de critérios e metodologia pré-definidos. Esta avaliação está relacionada, no caso de fornecedores de produtos, com o cumprimento do prazo de entrega e das especificações, o preço, a reclamação ao fornecedor e a devolução do fornecimento.

Se for um fornecedor de serviços (serviços de apoio técnico, calibração, subcontratação de mão-de-obra relevante para o processo de fabrico e serviços de pintura/decoração), os critérios prendem-se com a clareza da proposta ou o orçamento, o cumprimento do prazo de execução do serviço e do serviço contratado, e a reclamação ao fornecedor.

Particularmente, no caso de não haver experiência com um fornecedor de transportes, no âmbito dos transportadores rodoviários, a selecção baseia-se no questionário aos fornecedores de serviços de transportes e na avaliação do desempenho. Os dados obtidos com o questionário, com uma ponderação de 10%, constituem uma base informativa sobre o transportador, que permite avaliar as suas capacidades, flexibilidade de resposta, competitividade dos preços praticados, bem como a actuação em situações de avaria, sinistro ou não conformidade do veículo. O sistema de avaliação de desempenho, com um peso relativo de 90%, tem em conta a pontualidade na apresentação e aptidão do veículo (limpeza, protecção da carga, estado e segurança do mesmo), os acidentes que pode ter sofrido e as falhas nas entregas que possam ter surgido.

4.4 - ANÁLISE SWOT

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procura superior à oferta em alguns produtos (azulejo 15x15 e 20x20) ○ Inexistência de concorrência Ibérica num produto (azulejo 15x20) ○ Previsões de crescimento sólido das economias de destino das exportações 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de dinâmica na retoma da economia portuguesa ○ Tendência de forte crescimento dos custos energéticos ○ Aumento da concorrência via forte crescimento dos mercados emergentes ○ Consequente escassez de recursos financeiros
Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> ○ Existência de plano estratégico ○ Visão empresarial ○ Património imobiliário com elevado potencial ○ Know-how de 50 anos de Indústria ○ Pessoal especializado ○ Bom conhecimento dos mercados interno e externo ○ Competitividade nos mercados que exporta, via factor preço/qualidade ○ Linha de produtos sem concorrência (azulejo 15x20 só fabricado pela Ceres) ○ Laboratório próprio para I&D ○ Carteira de clientes consolidada (nacional e internacional) ○ Capacidade de crescimento, quer em espaço físico, quer em volume de negócios e volume de vendas ○ Reconhecimento pelo mercado da notoriedade da empresa e da marca 	Sugestão: <ul style="list-style-type: none"> • Forte aposta na expansão do volume de exportações e de dimensão dos clientes • Promoção imobiliária do património para rentabilização dos activos • Aposta na qualidade e melhoria contínua como fonte de valor acrescentado dos produtos • Investimento na activação da 3ª linha de produção de revestimento 	Sugestão: <ul style="list-style-type: none"> • Aposta na certificação como garantia de acesso a mercados e clientes de maior dimensão • Procura de maior eficiência energética mediante as necessidades de consumo • Procura de novos mercados
Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> ○ Estado económico-financeiro ○ Escassez de capitais próprios ○ Estrutura de custos fixos em RH's ○ Baixo valor acrescentado ○ Organização e dinamismo da área comercial 	Sugestão: <ul style="list-style-type: none"> • Alienação de parte do património para auto-financiamento e saneamento financeiro da empresa 	Sugestão: <ul style="list-style-type: none"> • Forte aposta na redução de custos operacionais

5 - ESTRATÉGIA DE MARKETING

5.1 - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A Ceres deve competir onde houver potencial investimento em habitação, comércio e serviços, nomeadamente nos mercados europeus e africanos.

Desta forma, deverá fabricar produtos nos quais haja a menor concorrência possível e não havendo grande capacidade de produção, vocacionar-se para nichos de mercado, onde a concorrência também é menor.

A empresa deverá acompanhar os clientes, identificar oportunidades, inovar nos produtos para diferenciá-los da concorrência e ter capacidade de resposta a cada novo desafio que enfrente. Estes serão os domínios que a Ceres tem de vencer de forma a crescer e a desenvolver a actividade, tornando-se melhor a cada dia (*Tabela 9*).

Tabela 9 – Classificação Genérica de Porter

		<i>Vantagem Competitiva</i>	
		Custos Baixos	Diferenciação
<i>Âmbito Competitivo</i>	Mercado Amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Mercado Restritivo	Foco nos custos baixos	Foca na diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E., 1980

Relativamente à vantagem e ao âmbito competitivo, a empresa deve servir um conjunto diverso de nichos e evidenciar-se através da diferenciação, oferecendo produtos distintos da concorrência em preço, *design* e serviço, sendo de esperar que estas mudanças tenham implicações ao nível da estratégia da empresa (*Tabela 10*).

Tabela 10 – Implicações das Estratégias Genéricas

	<i>Recursos e capacidades</i>	<i>Requisitos organizacionais</i>	<i>Riscos competitivos</i>
<i>Diferenciação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bom marketing; - Reputação em qualidade ou tecnologia; - Cooperação com canais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo rígido dos custos; - Frequência de controlo; - Ambiente de trabalho adequado à inovação; - Avaliação e incentivos qualitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças tecnológicas; - Perca em diferenciação; - Diminuição de importância da diferenciação; - Declínio do segmento.

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E., 1980

Assim, a principal razão para a empresa actuar com uma estratégia de ocupante de nichos de mercado passa por evitar a concorrência e, assim, conseguir melhores preços de venda e menores custos. Desta forma, nem o preço de venda é tão esmagado por parte dos grandes clientes, como o comissionamento também é bastante inferior, pois existem menos intermediários ou, por vezes, até nenhum.

É também importante conseguir conhecer o melhor possível os clientes-alvo, de forma a servir com mais eficácia as suas necessidades. Como determinados nichos podem enfraquecer, é importante a actuação em múltiplos nichos, para que a sustentabilidade seja maior e o risco a correr no mercado seja menor. A ideia chave da estratégia de ocupante de nichos de mercado é a especialização. O papel especializado dos nichos passa por oferecer produtos de qualidade em medidas de azulejo que tenham pouca concorrência.

Quanto ao domínio do mercado, face à crise instalada em todos os sectores da vida comercial das empresas e obrigando a que algumas regras básicas e fundamentais não sejam cumpridas, não existe nenhuma empresa dominante, entrando quase todas num “salve-se quem puder”.

No que diz respeito à agressividade, esta tem sempre de existir, embora a principal preocupação de hoje não seja vender, mas saber a quem se vende. Não é muito difícil vender, tudo depende do preço a que se quer vender e do prazo para o qual se tem capacidade financeira para aguentar produzir até receber, dado que a maior dificuldade é receber atempadamente. Pois, espera-se que estes sejam os meses mais difíceis que a empresa tem de enfrentar, dado que retomou a laboração há pouco tempo e as matérias-primas têm de se comprar, os salários têm de se pagar e os clientes costumam apenas pagar 90/120 dias depois de receberem o produto.

Por fim, em relação à inovação, é de esperar que a empresa fabrique produtos com alguma inovação, nomeadamente através de um *design* mais apelativo, dado que o sector da cerâmica é um sector de inovação e de melhoria contínua, pois o mercado assim o exige.

A Ceres deve, assim, ter uma estratégia baseada num crescimento ponderado e sustentado, evoluindo na proporção da rentabilidade das vendas/trabalhador e VAB¹³/trabalhador.

¹³ VAB: Valor Acrescentado Bruto.

Deste modo, verifica-se que a Ceres está inserida num sistema concorrencial de impasse (*Tabela 11*). Neste sistema concorrencial existe uma actividade de fraca vantagem concorrencial. Nenhuma empresa detém uma superioridade clara sobre a concorrência, sendo a rivalidade intensa e a rentabilidade baixa. Com isto, existe pouca capacidade para inverter a evolução da indústria e a fase de maturidade do ciclo de vida tende a ser muito longa.

Tabela 11 – Matriz dos Meios Envolventes Estratégicos

		<i>Dimensão da vantagem competitiva</i>	
		Reduzida	Elevada
<i>Fontes de vantagem competitiva</i>	Muitas	Fragmentação	Especialização
	Poucas	Impasse	Volume

Fonte: Grant, Robert M., 1995

Assim, a estratégia de diferenciação que a empresa vai optar será produzir sempre, seja para que mercado for, para nichos de mercado, com constância e qualidade visível do produto fabricado. Pois, é outra forma de diferenciação da concorrência.

5.2 - OBJECTIVOS

Aliada à crise, a falta de evolução tecnológica e de visão estratégica também contribuíram para a degradação financeira da empresa. Sendo avessos ao risco, os donos anteriores nunca quiseram investir em novas tecnologias, não inovaram nem acompanharam o mercado. Naturalmente, num ambiente económico e empresarial em constante mudança, as empresas que querem sobreviver no mercado não podem ter sistemas fechados. Estas devem, pelo contrário, estar abertas ao exterior e mais do que reactivas devem ser proactivas, influenciando o mercado, antecipando-se à concorrência para não desabarem à primeira contrariedade, tal como aconteceu com a Ceres. Visto isto, a Administração definiu objectivos a cumprir não só por parte desta, como também de todos os colaboradores para que a empresa possa recuperar o tempo que não esteve a laborar e, dessa forma, venha a ter repercussões positivas no futuro, através de uma visão clara e consistente sobre as medidas a tomar (*Tabela 12*).

Tabela 12 - Objectivos

OBJECTIVOS	PERÍODO 2009-2012
Rentabilidade	<ul style="list-style-type: none">- Incremento da produção para cerca de 2.000.000 m²/ano de revestimento e 200.000 peças de louça sanitária, melhorando a qualidade do produto;- Melhoria do sector comercial e da sua rede, promovendo melhor o produto, dando-lhe assim mais notoriedade e visibilidade junto dos clientes.
Posição no Mercado	<ul style="list-style-type: none">- Inversão da relação no mercado interno/externo e passar dos históricos 60%/40%, para 20%/80%;- Conquistar uma quota de mercado global de 5% no revestimento e 3% no sanitário.
Inovação	<ul style="list-style-type: none">- Introdução de novos padrões de azulejo, ou seja, serão feitas alterações em termos de <i>design</i> do produto.
Desempenho de Gestão	<ul style="list-style-type: none">- Motivar os colaboradores juntamente com a Administração a lutarem para atingir os objectivos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">- É preciso adquirir um novo equipamento para inovar no <i>design</i>, porque o equipamento existente está limitado a um certo tipo de decoração.

5.3 - SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

É fundamental que uma empresa conheça o seu público para melhor se adaptar e poder agir sobre ele da forma mais eficaz.

Os produtos da empresa são direccionados às empresas revendedoras de materiais de construção, tendo como público-alvo o mercado nacional e internacional, com um peso de 20 e 80 por cento, respectivamente.

A Ceres, em função dos seus preços baixos, está a servir segmentos inferiores em termos sócio-económicos. Contudo, deve tentar atingir um alvo superior ao actual, através de um aumento na qualidade e de um novo *design* que proporcionem mais valor acrescentado aos clientes. Assim sendo, a empresa vai tentar servir novos nichos de mercado com uma posição superior, não descurando, por isso, os actuais clientes.

5.3.1 - Factores de Segmentação

As mudanças nos hábitos de compra, nos estilos de vida e no comportamento em geral dos consumidores leva a que a empresa classifique os critérios de

segmentação em três categorias principais: factores demográficos, comportamentais e psicográficos.

Através da combinação de informação demográfica, a empresa pode estabelecer perfis de consumidores que podem realçar oportunidades. Os produtos da empresa são dirigidos a todas as pessoas de qualquer idade, etnia ou classe. Contudo, relativamente a factores demográficos, como a população do interior é menor do que a do litoral, isso faz com que haja menos obras e também sejam mais pequenas. O litoral tem mais densidade populacional e mais investimento público e privado, pelo que a situação geográfica do cliente tem muita influência na sua maneira de actuar e também nas condições comerciais que consegue obter.

Relativamente a factores comportamentais, pode-se dizer que este tipo de produtos é vendido todos os dias, em qualquer ocasião, mas a diferentes consumidores. Pois, não é todos os dias que mudamos de casa, que precisamos de fazer obras ou que nos apetece, simplesmente, mudar de visual. Os consumidores gostam dos produtos, mas só compram quando necessitam, até porque os azulejos têm uma grande durabilidade. Não existe por isso fidelização em relação às marcas, tudo depende, essencialmente, do preço e do gosto de cada um. As quantidades consumidas dependem do tipo de obra a que se destinam, pois quanto maior for essa obra, mais material se tem de comprar.

Por fim, no que diz respeito a factores psicográficos, existem clientes de todo o tipo, desde pessoas simples a pessoas mais sofisticadas. Dependendo do poder económico, há quem prefira qualidade e um bom *design* e há quem tenha em conta em primeiro lugar o preço. Há clientes que gostam de estar na moda, a par de todas as novidades e pretendem mudar o visual da casa assim que veem um *design* mais atractivo, mas há outros, que devido ao baixo rendimento de que usufruem, isso apenas acontece quando os azulejos antigos já estão deteriorados.

Nesta altura, a Ceres, de forma a sustentar o seu início de actividade, tem de conseguir conquistar o máximo de clientes, não só os novos como os antigos que se perderam devido à actividade da empresa ter estado suspensa por três anos. Até a empresa se estabelecer de novo no mercado, estima-se que seja num *timing* de quatro anos, onde a comunicação da empresa e os seus produtos serão a sua grande aposta.

5.4 - POSICIONAMENTO

De acordo com Ries e Trout, citado por Lambin (2000, p. 272), “o posicionamento é o acto de concepção de um produto e da sua imagem com o fim de lhe conceder, no espírito do comprador, um lugar apreciado e diferente daquele que é o ocupado pela concorrência”.

A Ceres pretende posicionar-se a num mercado de gama média, de modo a possuir produtos de nível intermédio e, assim, obter nichos de mercado, sobrevivendo sem muita concorrência. Em toda a sua forma de comunicar, irá ter uma postura de diferenciação, tentando ganhar o máximo de notoriedade possível no mercado, através do histórico conceituado que possui, de todas as acções que irá desenvolver e do seu desempenho no mercado junto dos clientes. Todo este portfólio que a empresa criar ao longo do tempo, resultará na criação da sua nova personalidade, que parte do posicionamento que a empresa irá adoptar no mercado (*Tabela 13*).

Tabela 13 – Posicionamento da Ceres

<i>Empresa</i>	<i>Clientes-alvo</i>	<i>Benefícios</i>	<i>Proposta de valor</i>
Ceres-Cerâmicas Reunidas, SA	Público em geral e empresas de materiais de construção, quer no plano nacional, quer internacional.	Obter nichos de mercado e sobreviver sem muita concorrência.	Bons produtos de nível intermédio, baseados numa relação equilibrada entre qualidade/ <i>design</i> /preço/serviço.

5.5 - MARKETING-MIX: 4 P'S DO MARKETING

O conjunto das políticas que permitem a concretização na prática da estratégia definida e a ligação entre a empresa e os mercados seleccionados é designado por marketing-mix.

O marketing-mix, conhecido vulgarmente pelos 4 P's do marketing (*product, price, placement e promotion*), constitui a ferramenta operacional do gestor de marketing, sendo através dela que se procuram atingir os mercados escolhidos com os produtos e serviços genericamente concebidos, de modo a atingir os objectivos pretendidos pela organização.

5.5.1 – Produtos

Segundo António Coimbra, citado por Lindon *et al.* (2004, p. 203) “o produto é para muitos o principal elemento do marketing-mix tradicional e, sem uma política de produto adequada, o sucesso de qualquer empresa fica seriamente comprometido”.

Em relação ao revestimento, a Ceres deveria manter-se no nicho de mercado de medidas mais pequenas, onde não existe tanta concorrência e onde não tem de alterar a tecnologia existente. Apesar disto, penso que ainda este ano seria prudente produzir novos formatos dentro dessa gama, nomeadamente a medida 20x25, onde existe também uma grande procura e pouca oferta. Neste sentido, sem alterar o processo produtivo, a empresa poderia também fazer azulejos rústicos com irregularidades e rugosidades, transmitindo um aspecto mais real.

Em 2012, deverão também ser introduzidos novos padrões de azulejo, fazendo alterações em termos do *design* do produto. Para inovar no *design* é necessário adquirir novo equipamento, porque o equipamento existente está limitado a um certo tipo de decoração. Por exemplo, para fazer um determinado tipo de decoração mais sofisticado seria necessária uma *rotocolor*, que é uma máquina serigráfica de tecnologia mais avançada.

Outra ideia seria tornar os revestimentos funcionais, para além do seu papel estrutural e decorativo, pois há uma tendência de mercado neste sentido. Assim, deveria apostar em nanomateriais cerâmicos, ou seja, azulejos exteriores autolimpantes e interiores antibactericidas. Os primeiros diminuem a acumulação de sujidade e, ao mesmo tempo, embelezam o edifício, os segundos diminuem a aglomeração de bactérias e fungos, purificando o ar interior da casa.

A longo prazo, um projecto também muito interessante que poderia ser aproveitado pela Ceres, dado que é participado pelo Estado com o apoio do QREN, e em que a empresa podia não apenas apresentar um azulejo inovador, como seria uma mais-valia na produção de electricidade através da energia solar, seria o azulejo fotovoltaico. Este consiste num filme que é depositado nos revestimentos cerâmicos, onde se consegue captar a energia emitida pelo sol, armazená-la e transformá-la em energia eléctrica. Esta inovação ecológica e eficiente permite uma elevada qualidade estética e desempenho técnico, de forma a promover a sustentabilidade na construção.

Tendo em conta a actual conjuntura mundial ao nível da escassez dos recursos não renováveis, como é o caso concreto dos combustíveis fósseis, é urgente uma mudança de estratégia e as energias renováveis apresentam-se como a melhor opção de solução para a garantia da sustentabilidade do planeta. Neste sentido, a tecnologia fotovoltaica utilizada neste projecto apresenta diversas vantagens do ponto de vista energético e ecológico, cumprindo os objectivos de oferecer soluções energeticamente mais eficientes e sustentáveis, de forma a permitir a redução do consumo de energia e de materiais por unidade produzida e, conseqüentemente, contribuir para a redução do impacto ambiental. Claro que apesar de ser participado, este projecto requer um grande investimento, mas que a Ceres poderia preponderar, depois de se solidificar no mercado.

Para além disto, fica também a sugestão de criar colecções especiais para clientes de grandes obras, que assim o exigissem. Por um lado, o cliente ficava satisfeito porque teria o produto que queria e não haveria nenhum igual, por outro, a empresa obtia um lucro maior com essa exclusividade. Nesta linha de produção única poderiam estar incorporados azulejos em 3D, que dão uma ideia autêntica e verdadeira do que se pretende transmitir, ou parcerias com estilistas, juntando a cerâmica e a moda, onde a simplicidade e a beleza marcariam a diferença.

A Ceres poderia concretizar parcerias com estilistas que se estivessem a tentar lançar no mercado e daí poderiam resultar projectos criativos de grande qualidade e inovação. O estilista assumia o desafio de “vestir” a casa a partir do estabelecimento de um paralelo entre moda e decoração com recurso ao *design*, à textura e à cor. Indo de encontro a algumas referências das colecções de vestuário, criava-se a possibilidade de combinações infinitas, de acordo com as preferências e gostos do consumidor. Assim, as colecções da Ceres poderiam encontrar a resposta para uma decoração actual, que convida a um constante e intuitivo desafio à imaginação, sem restrições, fundindo estilos e materiais, na procura de verdadeiros momentos de magia. Podiam-se obter colecções originais de revestimentos, não só reforçando a aposta na introdução no mercado de novos produtos com maior valor acrescentado, como garantindo a disponibilização aos seus clientes de uma oferta diferenciadora assente em excepcionais níveis de inovação, criatividade e *design*.

No futuro, a empresa poderia também criar revestimentos fotosensíveis para exteriores, o que significa que consoante a exposição solar, o azulejo mudaria de cor.

Isto permitiria um conforto técnico que ao mudar o tempo, a cor seria absorvida dentro do parâmetro solar.

Por último, em relação à marca, acho que se deveria conservar o nome, uma vez que é uma empresa conceituada e com longa tradição, tendo sido líder de mercado durante algumas décadas atrás. Em relação ao logotipo parece-me que deveria ser renovado, pois a aposta na diferenciação e numa nova imagem, faz com que o símbolo actual não se enquadre nesta posição que a Ceres pretende transmitir. Para isto, seria necessário utilizar um grafismo mais apelativo, mantendo contudo, a mesma cor, uma vez que já é conhecida internacionalmente, e ao mudar, poderia passar despercebida.

Deste modo, a meu ver, a Ceres mesmo posicionando-se numa gama média dentro das medidas de azulejos mais pequenas, poderia oferecer aos clientes produtos inovadores que vão de encontro às suas necessidades e que podem ultrapassar as suas expectativas. Alguns projectos podiam ser implementados já nesta fase a curto prazo, enquanto que outros a seu tempo também deveriam ter lugar nos projectos da Administração.

5.5.2 - Preços

A escolha de uma estratégia de preços implica o respeito por dois tipos de coerência: a coerência interna, ou seja, a determinação do preço em relação às condições de custo e de rentabilidade; e a coerência externa, isto é, a determinação do preço do produto tendo em conta a capacidade de compra do mercado e os preços dos produtos concorrentes. As decisões relativamente ao preço devem ser coerentes, não apenas em relação às decisões de posicionamento do produto, mas também em relação à estratégia de distribuição.

O preço é a expressão monetária do valor e, como tal, ocupa uma posição central no processo de troca concorrencial. Para o comprador, o preço que ele está disposto a pagar mede a intensidade da necessidade, a quantidade e a natureza das satisfações que espera; para o vendedor, o preço que está disposto a praticar mede o valor das componentes do produto, ao qual acrescenta o lucro que espera realizar.

Na realidade, a noção de preço é muito mais ambígua, ultrapassando a simples junção de factores puramente objectivos e quantitativos, pois o sacrifício realizado não é passível de ser bem medido pela quantidade de dinheiro concedido, da mesma forma que a satisfação recebida não é completamente mensurável pela quantidade obtida do bem.

Na prática, em relação aos prazos de pagamento, a Ceres não pode fazer nada para alterar, pois dado que todas as empresas concedem um prazo de 90/120 dias, se se pretendesse diminuir este tempo, os clientes acabariam por comprar noutras fábricas. Pois, mesmo que a empresa apresentasse um *design* inovador, os clientes, hoje mais do que nunca devido à crise instalada, continuam a prestar muita atenção ao preço. Apesar disto, ao apostar nesta nova tecnologia, teria que aumentar o preço dos produtos, pois de outra forma podia cair no erro de ter de novo um custo de produção superior ao preço de venda.

A Ceres terá sempre de ter em conta um preço adequado e adaptado ao que os clientes pretendem pagar. É importante que o cliente se sinta bem com o que está a pagar, atribuindo o devido valor ao produto e à satisfação que ele gera. O preço terá de ser extremamente competitivo em relação aos concorrentes, uma vez que a Ceres é das empresas que apresenta preços mais baixos no mercado do revestimento de medidas pequenas, permitindo alguma margem de manobra.

Desta forma, no que diz respeito ao revestimento, em relação ao novo formato ou aos azulejos rústicos, o preço deverá manter-se ao mesmo nível que o das outras medidas. Quando for adquirida a *rotocolor*, os preços de todas as medidas de azulejos decorados deverão aumentar cerca de 5% em relação ao preço de tabela, uma vez que o *design* será mais apelativo e agradável.

Relativamente ao lançamento de produtos com novas funções, o preço de tabela deverá evoluir em cerca de 20%, para que possa compensar a tecnologia implementada. E, mesmo assim, como os preços se mantêm ao nível da concorrência, os clientes não hesitam em dar quase o mesmo por um produto melhor.

Quanto às colecções especiais, o preço também ele terá de ser especial, proporcionando vantagens tanto para a empresa como para o cliente. Este preço a combinar aquando do negócio ainda não se consegue prever, mas terá de se ter em conta um preço que não dê prejuízo à empresa e que contrabalance o que o cliente está disposto a oferecer.

5.5.3 - Distribuição

O relacionamento com os distribuidores é o factor mais importante a ter em conta, ao nível da fidelização de cada cliente. Mesmo que um cliente intermédio possa estar insatisfeito com algum produto, se existir um bom relacionamento entre a empresa e o distribuidor, essa questão pode ser corrigida facilmente devido à abertura existente na relação. Assim, seria sensato que a empresa fizesse um acompanhamento e uma avaliação ao desempenho por eles prestado e à satisfação gerada.

A empresa deve utilizar uma estratégia *push*, que consiste em fazer “empurrar” o produto, pelos vendedores e distribuidores, que estimulados por margens atraentes de comercialização se esforçam no sentido de vender os produtos aos clientes finais.

Por um lado, na fase de introdução de novos produtos no mercado, a empresa poderia repartir os riscos de lançamento com os distribuidores, sendo para isso necessário que a margem de lucro entre cada um não fosse tão diferente, pois os distribuidores têm uma margem de lucro claramente superior à dos fabricantes. Contudo, esses produtos devem não só ser comercializados nos intermediários actuais, dado que estes já conhecem muito bem a empresa, o serviço prestado e a qualidade dos produtos, bem como em novos intermediários de uma gama mais alta que esteja disposta a oferecer um preço melhor. Por outro, de forma a ajudar a vender os produtos menos procurados, a empresa em colaboração com os distribuidores poderia incentivar os clientes finais através de promoções ou ofertas.

Em relação aos agentes de venda da fábrica, penso que nesta fase de arranque, de forma a motivá-los poderia-se aumentar a comissão em 1%, passando para os 5%. Ainda assim, deveriam ser concedidos prémios se atingissem um valor a combinar com a empresa, originando mais lucro à Ceres e mais satisfação aos agentes de venda.

5.5.4 - Comunicação

“Não chega fazer um bom produto, há que o dar a conhecer e valorizá-lo”
(Lindon *et al.*, 2004, p. 297).

A comunicação da empresa é um dos aspectos mais importantes para o seu desenvolvimento no mercado. É muito importante a adopção e implementação de uma

estratégia bem focada nos objectivos, nas necessidades dos *targets* e com os meios de comunicação adequados.

O processo de comunicação da Ceres leva ao desenvolvimento de uma mensagem, pretendendo a resolução de três problemas: quem a diz (fonte da mensagem), o que dizer (estratégia da mensagem) e como dizer (estratégia criativa).

Deste modo, a nova mensagem da empresa estará focada em todos os meios de comunicação que a empresa utilizar, cativando os clientes através do *slogan*:

*“Ceres, Eternidade em Cerâmica e Qualidade na História!
O Renascer na sua Memória”.*

Este slogan representa não só o que a empresa um dia já foi, líder de mercado durante 30 anos, mas também o que se pretende que volte a ser, criando na mente do consumidor a ideia de que a marca voltou a renascer, apesar das dificuldades passadas nos últimos três anos.

Assim, os objectivos de uma boa comunicação são: “dar a conhecer”, “fazer gostar” e “fazer agir”. Desta forma, a Ceres deveria adoptar uma estratégia apoiada na publicidade, na promoção e na força de vendas. A meu ver, penso que essas três ferramentas de comunicação serão as mais adequadas para a empresa no mercado, dado que o orçamento da empresa é limitado e, nesse sentido, é necessário reunir todas as sinergias para que possam garantir resultados visíveis para a empresa.

Contudo, a comunicação tem de começar em primeiro lugar dentro da empresa, expondo com muita clareza qual o caminho para alcançar os objectivos, com base numa missão e visão claras, pois só assim se conseguirá transmitir uma boa imagem. Isto poderia ser feito, por exemplo, através de uma *newsletter* distribuída aos funcionários, onde eles pudessem fazer sugestões para melhorar a produtividade.

Depois disto, a empresa deveria apostar num catálogo de produtos (em papel) mais apelativo, tendo em conta os produtos, as suas especificações técnicas e os preços. Geralmente o catálogo é feito de 3 em 3 anos, embora se houverem novidades que se justifiquem esse tempo pode-se encurtar.

É importante também a comunicação extra em alturas festivas ou em novos lançamentos de produtos ou em datas importantes, via telefone, via correio e através de e-mails, onde a empresa poderia enviar o seu catálogo digital.

Penso que outra medida que favorecerá em muito a empresa é a comunicação através da internet, pois não atrai apenas os intermediários como também os clientes finais, que poderiam dar sugestões através do *e-mail*. Neste sentido, é preciso reactivar o site da Ceres tornando-o apelativo e funcional, onde se poderia consultar a sua história, localização, catálogo, grandes obras que estivessem presentes produtos da empresa, entre outras coisas que pudessem surgir.

Assim, através do site implementar-se-ia uma nova e única ferramenta no mercado da cerâmica, um simulador de azulejos, onde se poderia simular as paredes de uma casa com maior comodidade, simplicidade e rapidez. Qualquer pessoa tinha a possibilidade de experimentar em casa, no computador, os azulejos com que sempre sonhou através de uma fotografia digital da divisão. Este simulador irá permitir ao utilizador criar projectos de revestimentos, utilizando não apenas fotografias pré-configuradas, mas, melhor ainda, fotografias reais da área que se pretenda revestir. Assim, obtém-se uma antevisão do resultado final, bem como a possibilidade de se fazer ilimitadas experiências. Neste sentido também se poderia criar um programa onde cada pessoa pudesse desenhar o seu próprio azulejo, e deste modo, isto seria uma mais-valia para a Ceres, não só pela criatividade e originalidade implementadas, como daria a possibilidade de realizar um novo design que, à partida, iria de encontro ao gosto dos consumidores.

Outra forma de rentabilização dos custos da empresa, também no site, seria através de um lançamento virtual dos novos produtos. Desta forma, promover-se-ia as compras on-line onde seriam concedidas pequenas ofertas de acordo com o padrão, quantidade comprada e modo de pagamento.

Contudo, a empresa não deveria descurar as feiras de exposição, porque é neste ponto que ela se “faz agir”, pois são lugares onde se podem fazer grandes negócios, estimulando as compras. Penso que em 2011, a Ceres deveria participar nas nacionais e no ano seguinte apostar também nas internacionais, em Bolonha e Valência. Também importante é a apresentação do salão de exposição na própria empresa e nos intermediários, pois é aqui que o consumidor conhece os produtos e faz a sua escolha.

Por fim, penso que a Administração poderia equacionar a contratação de um especialista que tivesse como funções dar a conhecer a empresa e os produtos, procurando novos clientes e que fosse responsável pelo desenvolvimento de programas de satisfação com os clientes e pelo controlo do nível do mesmo.

6 - PLANO DE ACÇÃO

O plano de acção consiste em por em prática as quatro políticas do marketing-mix. Assim sendo, é preciso identificar as principais actividades e despesas que se esperam realizar em marketing. Neste caso, irão consistir em:

- *Materiais Impressos*: É muito importante a comunicação interna e deste modo, deveria ser distribuída uma *newsletter* aos funcionários com os objectivos da empresa e onde eles poderiam colocar sugestões para melhorar a produtividade e acções que os fizesse sentir motivados. Ao nível dos clientes, os materiais passariam por catálogos em papel (em forma de livro), uma vez que assim há uma maior facilidade e predisposição dos clientes para o consultarem, onde podem encontrar os produtos, as suas características técnicas e os preços. Também podiam aqui ser incorporadas algumas novidades para os clientes como, por exemplo, cupões que ao atingirem um certo valor, dentro de um certo tempo (para estimular a compra), implicaria uma oferta ou promoção significativa na próxima compra.
- *Internet*: Seria muito importante a empresa redesenhar o site que permitiria não só atingir os clientes intermédios, como também os finais, dado que a internet está ao alcance de quase todos. Mais tarde, deveria ser proporcionado um evento que passaria por um lançamento virtual dos novos produtos, simulando o mesmo efeito como se a empresa estivesse numa feira de exposição. Após este impacto seria prudente criar-se um simulador de azulejos e um programa de desenho que levava a que os consumidores não só pudessem apreciar as paredes das suas casas revestidas com produtos da Ceres, como também poderiam dar sugestões para novos *designs* que iriam de encontro com as suas preferências.
- *Especialista em Marketing/Comunicação*: Nesta parte sugeria que alguém da direcção comercial ou algum especialista, nesta área, representasse a empresa e fosse responsável pelo desenvolvimento de programas de satisfação dos clientes e pelo controlo do nível dessa mesma satisfação, pelo lançamento (nomeadamente na internet) dos produtos e que estivesse presente nas feiras de exposição.

- *Comunicações:* Aqui serão previstas somente as despesas extra em telefone, fax, internet e correios. Pois, a empresa já tem contabilizado os custos com as comunicações que pensa fazer. Assim, propunha neste âmbito também comunicações em datas festivas, como Páscoa, Natal, Fim de Ano ou mesmo para lembrar o lançamento de novos produtos.
- *Espaço de Exposição:* Aqui estariam representadas as exposições que estão divulgadas nos distribuidores, pois é neste momento que os clientes finais têm um contacto directo com os produtos.
- *Salão de Exposição:* Sem menos importância é também de realçar o salão de exposição da empresa onde estarão representados os seus produtos.
- *Feiras de Exposição:* Penso que a Ceres em 2011 tem condições para se apresentar, pelo menos em Lisboa, que é a que tem maior expressão nacional. No ano seguinte, para além desta, penso que deve investir também na feira de Bolonha e Valência que têm maior ênfase europeia e onde se podem fazer grandes negócios.
- *Design:* Para implementar um novo design será primeiro necessário fazer um estudo e depois um acompanhamento para ver se está a ter o impacto esperado ou se as pessoas não foram muito receptivas.
- *Nanomateriais cerâmicos:* Para implementar esta nova tecnologia será preciso, em primeiro lugar, fazer uma avaliação para ver se é uma inovação prudente e se será aceite pelos clientes.
- *Acompanhamento dos distribuidores:* É preciso dar atenção e avaliar o desempenho dos distribuidores trimestralmente, já que são estes que vendem aos consumidores finais. Se a empresa conceder prémios aos agentes de venda em função de um mínimo a vender e ajudas aos intermediários no lançamento de novos produtos ou dos menos procurados, os distribuidores ficam mais satisfeitos e a empresa obtém mais receitas.

Deste modo, após ter analisado as principais despesas a realizar em marketing, é preciso elaborar um plano de acção, que consta na Tabela 14.

Tabela 14 – Marcos previstos (2010 a 2012)

<i>Acção</i>	<i>Ínicio</i>	<i>Fim</i>	<i>Orçamento</i>	<i>Departamento</i>
<i>Concepção de Catálogos</i>	01/01/2010 01/12/2011	31/01/2010 31/12/2011	40.400 €	Departamento Comercial
<i>Concepção de uma newsletter aos funcionários</i>	01/01/2010 01/01/2011 01/01/2012	31/01/2010 31/01/2011 31/01/2012	1.530 €	Departamento Comercial
<i>Programas de satisfação dos clientes</i>	01/01/2010 01/01/2011 01/01/2012	31/01/2010 31/01/2011 31/01/2012	3.060 €	Departamento Comercial
<i>Redesenhar o Site</i>	01/01/2010	28/02/2010	4.500 €	Centro de Informática
<i>Acompanhamento/Avaliação do desempenho dos distribuidores</i>	Trimestralmente		-	Departamento Comercial
<i>Comunicação</i>	Anualmente		10.710 €	Departamento Administrativo e Financeiro/Comercial
<i>Espaço de Exposição</i>	Anualmente		306.040 €	Departamento Comercial
<i>Organizar o Salão de Exposição</i>	01/02/2010	31/05/2010	25.000 €	Departamento Comercial
<i>Lançamento virtual de novos produtos</i>	15/04/2010 01/12/2011	30/04/2010 15/12/2011	10.605 €	Departamento Comercial
<i>Criar um simulador de Azulejos e Programa de desenho</i>	15/05/2010	15/08/2010	3.200 €	Centro de Informática/ Departamento Comercial
<i>Monitorizar a satisfação dos clientes</i>	01/10/2010 01/10/2011 01/10/2012	30/11/2010 30/11/2011 30/11/2012	3.060 €	Departamento Comercial
<i>Feira de Exposição nacional</i>	01/05/2011 01/05/2012	31/05/2011 31/05/2012	140.000 €	Departamento Comercial
<i>Estudo de novo design</i>	01/06/2011	30/11/2011	-	Departamento Comercial/Fornecedor de vidro
<i>Implementação/Acompanhamento do lançamento do novo design</i>	01/01/2012	31/07/2012	-	Departamento Comercial/Produção
<i>Avaliação dos nanomateriais cerâmicos</i>	01/01/2012	31/12/2012	-	Departamento Comercial
<i>Feiras de Exposição Internacionais (Valência e Bolonha)</i>	01/02/2012 01/10/2012	28/02/2012 31/10/2012	220.000 €	Departamento Comercial
Total			768.105 €	

7 - AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Apesar do plano de marketing elaborado para este projecto corresponder ao período 2009-2012, na verdade, como a empresa só reabriu em Maio de 2009, sendo de esperar nesta fase algumas dificuldades, pelas razões atrás enumeradas, e como o marketing-mix que propus seria para adoptar a partir de Novembro de 2009, achei por isto mais prudente apurar o “Lucro”, bem como as acções de marketing de 2010 a 2012 (*Apêndice VI*). A Tabela 15 apresenta as previsões da empresa de 2010 a 2012. A Tabela 17 apresenta as previsões incorporando as despesas de marketing previstas neste plano de marketing e presentes na Tabela 16.

Tabela 15 – Situação corrente

	2010	2011	2012
Vendas	10.744.800 €	10.990.248 €	11.239.392 €
Custos	7.171.200 €	7.329.096 €	7.488.840 €
Lucro	3.573.600 €	3.661.152 €	3.750.552 €
Lucro em %	33.26%	33.31%	33.37%

Tabela 16 – Orçamento de Despesas em Marketing

	2010	2011	2012
Materiais Impressos	20.500 €	20.910 €	520 €
Internet	12.950 €	5.355 €	0 €
Especialista em Marketing/Comunicação	2.000 €	2.040 €	2.080 €
Comunicações	3.500 €	3.570 €	3.640 €
Espaço de Exposição	100.000 €	102.000 €	104.040 €
Salão de Exposição	25.000 €	0 €	0 €
Feiras de Exposição	0 €	70.000 €	290.000 €
Total	163.950 €	203.875 €	400.280 €
Percentagem das Vendas	1.51%	1.84%	3.50%

Tabela 17 – Situação prevista do plano de marketing

	2010	2011	2012
Vendas	10.849.980 €	11.095.698 €	11.420.352 €
Custos	7.335.150 €	7.637.971 €	7.889.120 €
Lucro	3.514.830 €	3.457.727 €	3.531.232 €
Lucro em %	32.39%	31.16%	30.92%

Com base na Tabela 16, verifica-se que o orçamento de despesas em marketing previsto irá consistir aproximadamente entre 1.5% a 3.5% das vendas. É de salientar que em 2012 se espera ser um ano com um peso mais acentuado em acções de marketing. Pois, é de esperar um desafogo orçamental, uma vez que os pagamentos extra-exploração previstos pela empresa já não têm tanta expressão e se antevê um aumento de 5% no preço de venda/m² dos azulejos decorados, com base no investimento em três *rotocolores* (para melhorar o *design*) que já foi contabilizado em 2011 na Tabela 17.

Assim, perante o cenário elaborado, penso que seria uma mais-valia se a Ceres adoptasse a estratégia referida, bem como o marketing-mix que a representa. É uma estratégia adaptada ao mercado e à empresa; a política do marketing-mix é consistente com o posicionamento de gama média; existem aspectos que se sobrepõem à concorrência ao nível da inovação e da comunicação; e perante o cenário previsional as alterações propostas são aceitáveis e coerentes. Contudo, apesar de numa 1.^a fase, os custos em marketing se repercutirem negativamente no lucro, tais despesas poderão ter benefícios a longo prazo e contribuir para reactivar o 3.^o forno de azulejo. Salienta-se ainda que as contas apresentadas decorrentes das acções previstas neste plano de marketing, por uma questão de precaução não prevêm nenhum aumento de vendas em quantidade.

Apesar disto, é preciso ter em conta que este cenário pode não se realizar. Para isto, é preciso definir planos de contingência que criem condições, estratégias alternativas e até outros objectivos, se ocorrerem alguns riscos e ameaças, por forma a enfrentar ou contornar essas potenciais ocorrências.

Assim, num primeiro cenário, se os lucros excederem o que foi projectado, poderá existir a possibilidade de aumentar o orçamento de marketing. Isto pode permitir que a empresa crie a figura de um gestor de marketing que é algo que ainda não existe. Ainda assim, também poderá ser equacionada a aquisição de mais equipamentos e possivelmente reactivar o 3.^o forno de azulejo. Num outro cenário mais pessimista, se os lucros forem inferiores às projecções, é preciso redobrar esforços a nível do marketing-mix. Numa primeira reacção, um dos grandes perigos é reduzir os gastos no marketing, mas isso não deve ser feito. Tem que se fazer chegar a mensagem ao público-alvo e isso não será possível se se parar de investir em marketing. Neste caso, terá de ser equacionada a hipótese de uma injeção de capital.

8 - CONCLUSÃO

Num cenário de retração da procura, e com informações tão voláteis como as que existem, ou seja, num contexto em que toda a actividade económica vive em sobressalto, desde a produção à comercialização dos produtos e ao recebimento dos valores facturados, compreender-se-á que se está longe da tranquilidade necessária à definição de linhas de orientação estratégica essenciais à planificação do trabalho, do investimento e do mercado.

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta.

Desta forma, para que a acção de uma empresa no seu mercado seja eficaz, não basta que assuma algumas definições, nomeadamente, que se crie uma estratégia coerente e bem ajustada às circunstâncias e aos propósitos da direcção. Quanto maior for a empresa, mais se justifica o uso de um modelo que permita que se passe da ideia à prática, sendo essencial a elaboração de um Plano de Marketing.

O Plano de Marketing envolve todas as áreas da organização, sendo necessário que cada uma delas conheça e pretenda atingir os objectivos da Ceres e as necessidades do mercado alvo. É também necessário que a empresa esteja constantemente em alerta em relação à velocidade das mudanças no mundo actual. Os desejos dos consumidores estão constantemente a alterarem-se, sendo cada vez mais exigentes.

Desta forma, os novos donos implementaram uma nova estratégia com o objectivo de modificar pontos-chave considerados imprescindíveis para o bom desempenho da empresa. Para conseguir recuperar da péssima situação em que se encontrava, a Administração da Ceres modificou a sua imagem ao nível da embalagem, adoptou uma estratégia de comunicação mais incisiva e aperfeiçoou o seu processo produtivo para, assim, tentar alcançar um novo posicionamento que sustentasse o incremento efectuado no preço. Contudo, todas estas medidas foram tomadas sem descuidar a importância e o peso dos trabalhadores para o futuro sucesso da Ceres. Pois, é possível inverter uma tendência de declínio numa empresa através de

uma boa política de gestão. É crucial para qualquer empresa a existência de uma direcção com visão e atenta a todas as evoluções do mercado.

Penso que é importante que tanto a Ceres como as outras empresas, façam uma autoanálise, de forma a possuírem um domínio absoluto do *know-how*. As empresas, por vezes, preferem pagar pela tecnologia de fora, em vez de se tentarem especializar nessa área, de forma a se tornarem mais competitivas. A tecnologia, a inovação e o *know-how* são aspectos muito importantes que as empresas não podem descurar.

Neste sentido, talvez fosse importante que a Ceres criasse um núcleo de Inovação e Investigação dentro da própria empresa. Assim, posicionava-se não como uma mera vendedora de revestimento, mas sim uma empresa de solução de revestimentos. Pois, os azulejos são a imagem de um edifício, de uma habitação.

A Ceres ao tornar-se uma empresa inovadora deve apostar num bom departamento de marketing. Sem menosprezar o departamento da produção, a verdade é que o processo produtivo é um dado adquirido, estando o segredo não só na inovação, como também na percepção sobre a vida do produto. A essência está em conseguir ficar à frente da concorrência, sendo para isso fulcral investir numa boa política de comunicação, promovendo a imagem da empresa.

Em suma, o principal objectivo da Ceres deve sempre passar por agradar aos consumidores, de forma a fidelizar o cliente, satisfazendo simultaneamente as necessidades da própria empresa e permitindo a melhoria contínua dos seus processos produtivos e comerciais, numa constante interacção. Logo, o marketing tem que estar presente em todas as áreas da empresa, em todos os seus departamentos e não apenas no seu departamento respectivo.

Segundo o ex-Ministro António Mexia, *“o objectivo da estratégia de marketing continua a ser a derrota do inimigo, mas o campo de batalha, os meios e as técnicas alteraram-se. Aprender essas alterações é o grande desafio das organizações. No caso do marketing o campo de batalha são os mercados e os segmentos onde se compete, os meios envolvidos são os produtos e serviços em causa e a forma de combate é o posicionamento e o marketing-mix”* (Lindon et al., 2004, p. 447).

9 - BIBLIOGRAFIA

AICEP (2009). *Portugal – Ficha país*. Acedido em 18 de Março, 2009, no website: http://a.icep.pt/portugal/portugal_ficha_pais.pdf.

ANÓNIMO (2007). *Aleluia Cerâmicas inaugura Centro Logístico*. Jornal O Aveiro (ed. 804). Acedido em 26 de Abril, 2009, no website: http://www.oaveiro.pt/index.php?lop=conteudo&op=d9fc5b73a8d78fad3d6dffe419384e70&id=25d6202ac9a813700f3660aafd2c59b8&drops%5Bdrop_edicao%5D=71.

BANCO DE PORTUGAL (2009). *Perspectivas para a Economia Portuguesa: 2009-2010*. Acedido em 29 de Março, 2009 no website: http://www.bportugal.pt/PUBLISH/bolecon/verao_09/econ_port_verao09_p.pdf.

CARVALHO, J. (2002). *Logística* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

CERES (2003). *Manual da Direcção Comercial*, não publicado.

CERES (2003). *Manual de Aprovisionamento*, não publicado.

CERES (2003). *Manual de Organização de Recursos Humanos*, não publicado.

CERES (2003). *Manual de Manutenção*, não publicado.

CERES (2005). *Plano da Qualidade*, não publicado.

CERES (2009). *Relatório e Contas 2008*, não publicado.

ESFA, Mangualde. (1999, Junho). *Conceito de Marketing e o Marketing Mix*. Acedido em 17 de Junho, 2009, no website: <http://www.prof2000.pt/users/cdelgado/trabalhofinal.htm>.

FREIRE, A. (2004). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (10ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

IKEDA, A., CAMPOMAR, M., & VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. (2007). *Planejamento de Marketing: Um Estudo no Contexto Brasileiro*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 4 (2), Mai.-Ago., p.114.

INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS (2002). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. 5513ª Edição, Lisboa: Círculo de Leitores.

JORGE, A., & PEREIRA, H. (2003). *Plano de Marketing*. Acedido em 15 de Abril, 2009, no website:

http://paginas.ispgaya.pt/~hdp/Plano%20de%20Marketing_VIRT.pdf.

KOTLER, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.

LAMBIN, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

LINDON, D., LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., & RODRIGUES, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (10ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

MARTINS, M., LIZ, L., & MATOS, J. (1999). *Manual Prático de Marketing*. Lisboa: CIDEAC (Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos).

MCKENNA, R. (1990). *Novas Estratégias de Marketing*. Lisboa: Editorial Presença, Lda.

NUNES, J., & CAVIQUE, L. (2001). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

OLIVEIRA, A. (2008). *A Indústria Portuguesa dos Materiais Cerâmicos de Construção*. Revista Kéramica. Coimbra: APICER, nº 29, Jul.-Ago., pp.14:19.

OLIVEIRA, A. (2008). *Preparação de um Plano Estratégico para o Sector da Cerâmica em Portugal*. Coimbra: APICER, não publicado.

PIRES, A. (2002). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (3ª ed.). Editorial Verbo.

SCHULTZ, E. (2009). *Análise Swot, Curva de Experiência, Matriz BCG e Ciclo de Vida do Produto*. Acedido em 2 de Julho, 2009 no website: <http://www.zootecnia.catolica-to.edu.br>.

SOARES, H. (2009, Janeiro). *Conceito de Marca*. Acedido em 23 de Maio, 2009, no website: <http://worklover.blogspot.com/2009/01/conceito-de-marca.html>.

(www.aleluia.pt).

(www.cinca.pt).

(www.cm-coimbra.pt).

(www.iapmei.pt).

(www.ine.pt).

(www.primusvitoria.com).

APÊNDICES

APÊNDICE I – FACTORES SOCIAIS

Tabela AI.1 – Síntese Social de Portugal

	2003	2004	2005	2006	2007
Demografia					
<i>População total média</i>	10.474.685	10.529.255	10.569.592	10.599.095	10.617.575
<i>Taxa de natalidade</i>	10,8%	10,4%	10,4%	10%	9,7%
<i>Taxa de mortalidade</i>	10,4%	9,7%	10,2%	9,6%	9,8%
<i>Taxa de mortalidade infantil</i>	4,1%	3,8%	3,5%	3,3%	3,4%
<i>Esperança de vida à nascença (anos)</i>	77,3	77,8	78,2	78,5	78,7
Educação					
<i>Educação pré-escolar (milhares)</i>	228	235	259	122	n.d
<i>Educação básica e secundário (milhares)</i>	1.669	1.441	1.529	1.492	n.d
<i>Ensino superior (milhares)</i>	374	380	367	366	n.d
Saúde					
<i>Nº de médicos/1000 hab</i>	3,3	3,3	3,4	3,5	3,6
<i>Nº de estabelecimentos de saúde</i>	597	585	583	578	575
<i>Nº de hospitais</i>	204	209	204	200	198
<i>Nº de camas/1000 hab</i>	3,8	3,7	3,6	3,5	3,5
Cultura					
<i>Nº de visitantes de museus</i>	8 921 901	8 979 972	9 724 876	10 315 146	9 971 128
<i>Nº de visitantes de galerias de arte</i>	4 917 547	4 958 487	5 022 180	5 544 173	6 889 625
<i>Nº total de publicações</i>	1 929	2 064	2 052	2 054	1 994
<i>Triagem anual de jornais</i>	620.678.959	652.805.583	666.617.106	733.534.300	795.998.484
<i>Despesas municipais nas actividades culturais (euro)</i>	776.920	795.736	913.810	802.857	789.466
Sociedade da informação					
<i>Nº de clientes do serviço à Internet</i>	903.948	1.243.118	1.482.111	1.616.737	1.611.848
<i>Proporção de indivíduos que utilizam Internet</i>	25,7	29,3	32,0	35,6	39,6
<i>Proporção de indivíduos que utilizam computador</i>	36,2	37,2	39,6	42,5	45,8
<i>Nº de assinantes do serviço móvel terrestre</i>	9.353.979	9.773.102	11.639.563	12.226.439	13.450.931
<i>Nº de acessos telefónicos</i>	3.000.426	3.316.572	3.769.410	3.948.371	4.036.649
<i>Acessos telefónicos/100 hab</i>	38,5	37,5	35,7	31,2	28,3
<i>Receitas dos serviços de telecomunicações (euro)</i>	6.366.804	6.478.103	6.267.117	7.780.820	5.053.813

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (2008)

APÊNDICE II – FOTOGRAFIAS DO REVESTIMENTO



Figura AII.1 – Azulejos 15X15



Figura AII.2 – Azulejos 15X20



Figura AII.3 – Azulejos 20X20



Figura AII.4 – Azulejos 20X30

APÊNDICE III – PROCESSO PRODUTIVO DO REVESTIMENTO

O processo produtivo do azulejo tem seis fases desde a chegada da matéria-prima até ao produto final.

Na 1.^a fase, o pó atomizado chega através de camiões cisterna e é descarregado automaticamente por mangueira para os diversos silos de armazenamento. A empresa dispõe ao todo de 12 silos que armazenam esta matéria-prima afim de que a produção contínua esteja garantida. Assim, o pó atomizado é transportado por telas rolantes para as prensas e uma vez chegado a elas é prensado ficando com o formato do azulejo, na medida que estiver na caixa da prensa. De um lado o azulejo é liso, e do outro tem o cunho da fábrica. Ainda cru, este material segue para o secador.

Figura AIII.1 – Material saído das prensas



Na 2.^a fase, após a saída do secador, o material ainda cru, mas seco, entra nas linhas de vidragem. Nestas linhas, o material ao circular em correias é soprado para tirar quaisquer poeiras que existam. Seguidamente leva uma matéria-prima que é engobe, e depois outra que é vidro cerâmico. No caso de ser decorado, passa por máquinas serigráficas podendo levar tintas e corantes. Estas correias levam o material depois de vidrado e decorado, para vagonas afim de entrar no forno para cozer.

Figura AIII.2 – Linhas de vidragem



Na 3.^a fase, o azulejo colocado dentro do forno tem aproximadamente um ciclo de cozedura de 40 minutos e ao sair deste, é descarregado automaticamente por uma máquina chamada Cematik, para cestos de ferro.

Figura AIII.3 – Material saído do forno



Figura AIII.4 – Máquina Cematik



Na 4.^a fase, os cestos saídos do forno são transportados por porta-paletes eléctricos para a secção de escolha. Nesta secção o azulejo é escolhido segundo os critérios definidos pela Gestão da Qualidade.

Na escolha manual, o azulejo é apurado, embalado e paletizado manualmente, enquanto que na escolha automática, o azulejo é seleccionado em máquina de escolha, embalado nessa mesma máquina e paletizado automaticamente num paletizador.

A plastificação da palete é sempre manual e depois de plastificada, a palete é transportada em porta-paleta eléctrico para o armazém, dando entrada em stock no computador.

Figura AIII.5 – Escolha manual



Figura AIII.6 – Escolha em máquina



Figura AIII.7 – Embalagem em máquina **Figura AIII.8 – Paletização automática**



Na 5.^a fase, o material depois de paletizado, entra em armazém e é armazenado por medidas e por referências, e aguarda que seja carregado e transportado para os clientes.

Figura AIII.9– Material armazenado por medidas e referências



Por último, a 6.^a fase diz respeito à Secção Comercial. Nesta secção são recolhidas as encomendas dos clientes para posterior facturação, existindo também uma exposição dos seus produtos.

Figura AIII.10 – Salão de exposição



APÊNDICE IV – RECURSOS HUMANOS DA CERES

Tabela AIV.1 – Competências dos Órgãos da Ceres

	<i>Responsabilidade e Autoridade</i>
<i>Membro do Conselho de Administração</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Determina a política geral da empresa, tendo em conta a situação presente, os resultados obtidos e as previsões feitas; - Estabelece o programa com vista à concretização dessa política; - Determina a maneira pela qual os objectivos estabelecidos na programação devem ser atingidos, consultando os seus colaboradores imediatos sobre problemas, tais como métodos de exploração, instalações e equipamentos necessários, recursos financeiros, vendas e pessoal; - Delega nos colaboradores a execução detalhada do programa; - Representa a empresa em negociações ou dirige estas em seu nome; - Decide as nomeações para os quadros superiores.
<i>Director Administrativo e Financeiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - É responsável pela elaboração da contabilidade geral e analítica; - Estuda a planificação dos circuitos contabilísticos analisando os diversos sectores da actividade da empresa, de forma a assegurar uma recolha dos elementos precisos com vista à determinação de custos e resultados de exploração; - Elabora o plano de contas a utilizar, para a obtenção dos elementos mais adequados à gestão económico-financeira e cumprimento da legislação comercial e fiscal; - Procede à escrituração dos registos e livros de contabilidade; - Fornece os elementos contabilísticos necessários à definição da política orçamental; - Elabora ou certifica os balancetes e outras informações contabilísticas a submeter à Administração ou a fornecer a serviços públicos para fins fiscais, estatísticos ou outros; - Procede ao apuramento de resultados, dirigindo o encerramento das contas e elaboração do respectivo balanço; - Efectua os desdobramentos das contas de resultados nos quadros necessários a uma clara interpretação; - Elabora o relatório explicativo que acompanha a apresentação de contas ou fornece indicações para essa elaboração; - Efectua as revisões contabilísticas necessárias verificando os livros ou registos para se certificar da correcção da respectiva escrituração; - Procede à elaboração das reconciliações bancárias e apresenta-as à Administração, encarregue da função financeira, para aprovação.
<i>Director de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia as necessidades da produção, as capacidades das instalações e o seu rendimento efectivo; - Consulta a Administração sobre a política de produção da empresa e conferencia com os seus colaboradores imediatos sobre equipamentos disponíveis, o aprovisionamento de materiais, os mercados e a distribuição; - Elabora com os colaboradores o programa dos tempos e preços de custo, assim como necessidades de material e mão-de-obra; - Toma decisões no que diz respeito à conservação das instalações e faz recomendações sobre a substituição do equipamento; - Controla por intermédio dos colaboradores a organização do trabalho e coordena as actividades das divisões de produção; - Põe em funcionamento os processos de controlo dos produtos e das fases de fabrico; - Elabora relatórios para a Administração, a pedido desta, sobre a actividade e resultados da produção.
<i>Director Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta a Administração com vista a determinar as tabelas de preços, as condições de desconto e de entrega, e a promoção das vendas; - Pode negociar directamente contratos de venda, de acordo com as directrizes da Administração, e organizar, orientar e controlar os estudos de mercado referentes às operações de venda; - Pode tratar, com agências de publicidade ou outras organizações, da preparação e apresentação da publicidade comercial da empresa de acordo com as directrizes da Administração.

	<i>Responsabilidade e Autoridade</i>
<i>Técnico de Informática</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta os interessados a fim de recolher elementos elucidativos dos objectivos em vista; - Determina se é possível e economicamente rentável utilizar determinado sistema de tratamento automático da informação; - Determina qual a informação a ser recolhida, com que periodicidade e em que ponto do seu circuito, bem como a forma e a frequência com que devem ser apresentados os resultados; - Determina as modificações a introduzir, necessárias à normalização dos dados, e as transformações a fazer na sequência das operações; - Efectua testes a fim de se certificar se o tratamento automático da informação se adapta aos fins em vista; - Escreve instruções para o computador em linguagem que possa ser aceite por este; - Proceda a testes para verificar a validade do programa e introduz-lhe as alterações sempre que sejam necessárias.
<i>Gestor da Qualidade e Ambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoia o Conselho da Qualidade, a Administração e elabora relatórios e propostas referentes à implementação e funcionamento do Sistema da Qualidade; - Elabora ou altera o Manual da Qualidade da Ceres, e centraliza, identifica, actualiza e mantém em arquivo ordenado a documentação do Sistema de Qualidade; - Participa conjuntamente com o serviço de Pessoal no levantamento de necessidades e planificação de acções de formação nos domínios da Qualidade e Ambiente; - Dinamiza a criação/implementação de metodologias de informação/comunicação sobre qualidade (folhetos, cartazes, reuniões, grupos de trabalho/melhoria) no sentido de um crescente nível de envolvimento e motivação dos Recursos Humanos; - Assegura de acordo com as orientações do Controlo Ambiental, a melhoria do desempenho ambiental da empresa e o cumprimento do Plano de Adaptação Ambiental e/ou da legislação aplicável; - Representa a Administração no domínio da Qualidade/Ambiente, sempre que por ela mandatado junto de Entidades (Instituto Português da Qualidade, APCER, APICER,...).
<i>Operador de Laboratório</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Efectua a recepção de amostras e realiza ensaios de acordo com o definido nos Planos de Qualidade, ou outros ensaios eventuais; - Informa os responsáveis das Divisões de Produção das não conformidades detectadas nos ensaios; - Preenche e arquiva os registos da Qualidade referentes aos ensaios realizados; - Controla as existências de produtos químicos e outros materiais necessários ao funcionamento normal do Laboratório; - Assegura o controlo das existências das telas serigráficas e cromos; - Controla a existência da caixa de primeiros socorros; - Distribui às secções e assegura o controlo da existência de material de limpeza e higiene.
<i>Encarregado da Secção de Escolha</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dá execução aos programas de escolha de material de acordo com as instruções recebidas e a mão-de-obra disponível; - Interpreta especificações e organiza a sequência das operações; - Esclarece dúvidas dos colaboradores da secção sobre a interpretação das especificações técnicas; - Supervisiona e distribui os trabalhos nas diversas fases de escolha e controla o grau de perfeição dos mesmos, no sentido de diminuir as quebras; - Coordena a actividade das secções com a de outras secções afins, para dar cumprimento à programação; - Sugere novas medidas de escolha para melhoria das condições de trabalho e aumento da produtividade; - Comunica as anomalias detectadas e providencia pela sua correcção; - Supervisiona o correcto preenchimento dos mapas de produção; - Esclarece os trabalhadores sobre as normas de segurança e zela pelo cumprimento das mesmas; - Informa superiormente sobre questões de pessoal, tais como promoções, transferências, dispensas e medidas disciplinares.

APÊNDICE V – RECURSOS TÉCNICOS DA CERES

Tabela AV.1 – Recursos Técnicos da Ceres

	<i>Recursos Técnicos</i>
<i>Instalações</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Área coberta com cerca de 29.000 m²: - Escritório em <i>open space</i>, constituído por oito gabinetes individuais; - Dois gabinetes da Administração, duas salas de reunião, uma sala de informática e uma de formação; - Laboratório para controlo de qualidade; - Museu com material obsoleto que era utilizado antigamente; - Secção fabril: quatro refeitórios, vinte cinco vestuários e oito “naves”, sendo duas para o revestimento e duas para a louça sanitária, uma para cada armazém respectivamente, estando as outras duas inactivas.
<i>Equipamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Azulejo: - Prensagem: telas transportadoras, quadro de comando automático das telas e prensas Nassetti VIS 801; - Secagem: secador vertical OMS GR 80 e horizontal com 22m; - Preparação de vidros: moínhos, cisternas para vidro, depósitos de recepção de vidros, peneiros vibradores e bombas agitadoras; - Prepração de tintas: balança de capacidade adequada, dispensor de tintas, refinador de mós e peneiros de malha de #49 e #62; - Preparação de telas de serigrafia: mesa tensora, mesa de abertura do desenho, lâmpada de incisão, secador, tanque de lavagem, máquina de aspirar e cuvetes de aplicação de gelatina; - Vidragem e Serigrafia: aplicadores de vidros (campânulas), aplicadores de fixativo, rebarbadores a seco e de vidro, cabine de molhagem, escovas de limpeza, máquinas serigráficas, máquinas de carga de vagonas e ecrans; - Cozedura: vagonas carregadas com azulejo, máquina de descarga de vagonas, forno, máquina de ventosas (para recolha de azulejo), cestos metálicos para colocação de azulejo e porta-paletes manual ou eléctrico (para transporte de cestos metálicos); - Manuseamento do produto: cestos de ferro com azulejo empilhado, porta-paletes, máquinas de carga e descarga, correias transportadoras e empilhador manual; - Escolha: máquinas de escolha e cematik; - Embalagem: máquina flexline/SATI, máquina omis e paletizador.

	<i>Recursos Técnicos</i>
<i>Equipamentos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sanitário:<ul style="list-style-type: none">- Diluição: diluidores;- Formaria: agitadores;- Enchimento: tanques de enchimento com agitador, peneiros, bombas, tubos, formas ou moldes, funis e baldes de plástico, carros de transporte, alpiotas ou aparadeiras, baterias de enchimento semi-automáticas, torneiras com manómetros de pressão, torneiras e grampos;- Acabamento e secagem: banca com tornilho e acessórios, facas, lamelas de metal, lixa, escariador, esponja e carro de transporte com prateleiras;- Controlo: banca com tornilho e acessórios, lamelas de metal, facas, escariador, pincel, recipiente com petróleo, balde com água e esponja;- Preparação de vidros: moínhos e acessórios correspondentes, balanças, carros para transporte, contadores de água, trancas, escadas, plataformas de acesso aos moínhos, torneiras para descarga, peneiros, tinas, carro de forças e paletes, proveta de 100ml e agitador;- Vidragem: bombas, torneiras com manómetros, cabinas de limpeza das peças, cabinas de vidrar, tinas para vidro, peneiros eléctricos de malha, peneiros de madeira com malha nº 30, pistolas de vidragem, pistolas de ar comprimido, painéis para vidro, porta-paletes, tornilho e acessórios, máquina desferretizada e mesas de madeira;- Cozedura: forno contínuo de vagonas, vagonas e acessórios, pistola de ar comprimido, baldes e pincéis;- Manuseamento do produto: carro de prateleiras, carga manual de vagonas, empurrador hidráulico de vagonas, descarga manual de vagonas, porta-paletes/carros de peças avulsas e empilhador/porta-paletes/carga manual de peças avulsas.• Dispositivos de monitorização e medição:<ul style="list-style-type: none">- Balança/báscula, controlador/indicador, cadeia de medição, cronómetro, craveira/paquímetro, comparador, manómetro, micrómetro, termómetro digital, termopar e termómetro.

APÊNDICE VI – VENDAS E CUSTOS PREVISTOS COM BASE NO MARKETING-MIX

Tabela AVI.1 – Vendas previstas de azulejos em quantidades (m²)

<i>Vendas (m²)¹⁴</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Azulejo 15x15	648.000	648.000	648.000
branco	249.000	249.000	249.000
cores lisas	105.000	105.000	105.000
decorados	159.000	159.000	159.000
rústicos	135.000	135.000	135.000
Azulejo 15x20	60.000	60.000	60.000
branco	9.000	9.000	9.000
decorados	51.000	51.000	51.000
Azulejo 20x20	720.000	720.000	720.000
branco	285.000	285.000	285.000
cores lisas	99.000	99.000	99.000
decorados	174.000	174.000	174.000
rústicos	162.000	162.000	162.000
Azulejo 20x25	402.000	402.000	402.000
branco	84.000	84.000	84.000
cores lisas	36.000	36.000	36.000
decorados	150.000	150.000	150.000
rústicos	132.000	132.000	132.000
Azulejo 20x30	330.000	330.000	330.000
branco	90.000	90.000	90.000
decorados	114.000	114.000	114.000
rústicos	126.000	126.000	126.000
Total	2.160.000	2.160.000	2.160.000

Tabela AVI.2 – Vendas previstas de sanitários em quantidades (unidade)

<i>Vendas Unitárias¹⁵</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Artigos sanitários	184.800	184.800	184.800
Total	184.800	184.800	184.800

¹⁴ A previsão de vendas não se altera ao longo dos anos uma vez que a capacidade produtiva máxima de azulejos é de 6.000 m² por dia.

¹⁵ A previsão de vendas não se altera ao longo dos anos uma vez que a capacidade produtiva máxima de artigos sanitários é de 700 peças por dia.

Tabela AVI.3 – Preço líquido do azulejo por m² (valor em Euros)

<i>Preço liq/m²</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Azulejo 15x15			
branco	3,65 €	3,72 €	3,79 €
cores lisas	3,51 €	3,58 €	3,65 €
decorados	3,58 €	3,65 €	3,83 €
rústicos	3,38 €	3,45 €	3,52 €
Azulejo 15x20¹⁶			
branco	5,00 €	5,10 €	5,20 €
decorados	5,50 €	5,61 €	5,89 €
Azulejo 20x20			
branco	3,65 €	3,72 €	3,79 €
cores lisas	3,51 €	3,58 €	3,65 €
decorados	3,58 €	3,65 €	3,83 €
rústicos	3,53 €	3,60 €	3,67 €
Azulejo 20x25			
branco	3,40 €	3,47 €	3,54 €
cores lisas	3,37 €	3,44 €	3,51 €
decorados	3,49 €	3,56 €	3,74 €
rústicos	3,45 €	3,52 €	3,59 €
Azulejo 20x30			
branco	3,31 €	3,37 €	3,44 €
decorados	3,38 €	3,44 €	3,61 €
rústicos	3,40 €	3,47 €	3,54 €

Tabela AVI.4 – Preço unitário do sanitário por unidade (valor em Euros)

<i>Preço Unitário</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Artigos sanitários	17,00 €	17,51 €	18,04 €

¹⁶ A diferença clara de preço que existe nesta medida deve-se ao facto da Ceres não ter concorrência ibérica.

Tabela AVI.5 – Vendas do azulejo e do sanitário (valor em Euros)

<i>Vendas</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Azulejo 15x15			
branco	908.850 €	926.280 €	943.710 €
cores lisas	368.550 €	375.900 €	383.250 €
decorados	569.220 €	580.350 €	608.970 €
rústicos	456.300 €	465.750 €	475.200 €
Azulejo 15x20			
branco	45.000 €	45.900 €	46.800 €
decorados	280.500 €	286.110 €	300.390 €
Azulejo 20x20			
branco	1.040.250 €	1.060.200 €	1.080.150 €
cores lisas	347.490 €	354.420 €	361.350 €
decorados	622.920 €	635.100 €	666.420 €
rústicos	571.860 €	583.200 €	594.540 €
Azulejo 20x25			
branco	285.600 €	291.480 €	297.360 €
cores lisas	121.320 €	123.840 €	126.360 €
decorados	523.500 €	534.000 €	561.000 €
rústicos	455.400 €	464.640 €	473.880 €
Azulejo 20x30			
branco	297.900 €	303.300 €	309.600 €
decorados	385.320 €	392.160 €	411.540 €
rústicos	428.400 €	437.220 €	446.040 €
Subtotal	7.708.380 €	7.859.850 €	8.086.560 €
Artigos sanitários	3.141.600 €	3.235.848 €	3.333.792 €
Total	10.849.980 €	11.095.698 €	11.420.352 €

Tabela AVI.6 – Custo directo do azulejo por m² (valor em Euros)

<i>Custo Directo/m²</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Azulejo 15x15	2,55 €	2,60 €	2,65 €
Azulejo 15x20	2,55 €	2,60 €	2,65 €
Azulejo 20x20	2,55 €	2,60 €	2,65 €
Azulejo 20x25	2,55 €	2,60 €	2,65 €
Azulejo 20x30	2,55 €	2,60 €	2,65 €

Tabela AVI.7 – Custo directo do sanitário por unidade (valor em Euros)

<i>Custo Directo Unitário</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Artigos sanitários	9,00 €	9,27 €	9,55 €

Tabela AVI.8 – Custo directo das vendas de azulejo e sanitário (valor em Euros)

<i>Custo Directo das Vendas</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Azulejo 15x15	1.652.400 €	1.684.800 €	1.717.200 €
Azulejo 15x20	153.000 €	156.000 €	159.000 €
Azulejo 20x20	1.836.000 €	1.872.000 €	1.908.000 €
Azulejo 20x25	1.025.100 €	1.045.200 €	1.065.300 €
Azulejo 20x30	841.500 €	858.000 €	874.500 €
Subtotal	5.508.000 €	5.616.000 €	5.724.000 €
Artigos sanitários	1.663.200 €	1.713.096 €	1.764.840 €
Total	7.171.200 €	7.329.096 €	7.488.840 €

ANEXOS

ANEXO I – CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DO REVESTIMENTO DA CERES

Tabela 1 – Características Técnicas dos Azulejos 15x15 e 20x20

AZULEJOS DE PASTA BRANCA WHITE BODY GLAZED TILES

Características técnicas - Norma - EN 159 B III GL
 Technical data - Norm - Standards EN 159 B III GL

Características Dimensionais – Dimensional Data			15x15	20x20
Dimensões Sizes	EN 98	Desvio admissível de 1 ladrilho $\pm 0,3\%$ Maximum deviation from average size $\pm 0,3\%$	0,1 a 0,0	0,1 a 0,1
Tolerância de espessura Thickness tolerance	EN 98	$\pm 0,6\%$	0,2 a 0,3	0,3 a 0,4
Rectilinearidade das arestas Straightness of edges	EN 98	$\pm 0,3\%$	-0,1 a 0,0	-0,1 a 0,1
Ortogonalidade Squareness	EN 98	$\pm 0,5\%$	-0,4 a 0,1	-0,3 a 0,1
Planaridade Flatness	EN 98	Curvatura Central $\pm 0,5\%$ / -0,3% - Lateral $\pm 0,5\%$ / -0,3% - Empeno diagonal $\pm 0,5\%$ Central curvature $\pm 0,5\%$ / -0,3% - Lateral $\pm 0,5\%$ / -0,3% - Warpage curvature $\pm 0,5\%$	0,0 a 0,1 -0,1 a 0,1 -0,1 a 0,2	-0,1 a 0,0 -0,1 a 0,1 -0,1 a 0,1

Características Físicas – Physical Data			15x15	20x20
Absorção de Água Water Absorption	EN 99	$\geq 10\%$	16 a 18	16 a 18
Resistência à flexão Bending Strength	EN 100	$\geq 15\text{ N/mm}^2$	18 a 25	18 a 25
Resistência à fendilhagem Tensile Strength	EN 105	Exigida Required	Resistente Resistent	Resistente Resistent

Características Químicas – Chemical Data			15x15	20x20
Resistência às manchas Stain resistance	EN 122	Min, classe 2	1 a 2	1 a 2
Resistência aos produtos químicos de limpeza Resistance to household chemicals	EN 122	Min, classe B	AA	AA

Embalagem - Packing								
Formato Size	Nr Peças/Caixa Nr of pieces/box	M ² /Caixa Sqm/box	Kgs/Caixa Kgs/box	Cx/Pal Box/Pal	Peç/Pal Piec/Pal	M ² /Pal Sqm/Pal	Peso/Pal Weight/Pal	Med/Pal Shap/Pal
15x15	50	1,125	11,10	110	5500	123,75	1200	120x94
20x20	25	1,000	11,10	108	2700	108,00	1200	120x86

Fonte: Ceres, 2009