

Joana Cristina da Cunha Cabete Vergueiro Carvalho

## **Planeamento de Marketing:** O caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Coimbra, 30 de Março de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

### SUMÁRIO

No âmbito do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizei um Estágio Curricular na Dominó-Indústrias Cerâmicas, SA, de 12 de setembro de 2011 a 27 de janeiro de 2012, no qual passei pelos departamentos de Contabilidade/Financeiro e de Marketing.

Com o desenrolar do estágio, apercebi-me que, apesar da forma de atuar do Diretor de Marketing e Vendas ser a de um *Marketeer*, as funções desempenhadas pelos trabalhadores do Departamento de Marketing não eram verdadeiras funções de Marketing visto que, por falta de pessoal, estas ficavam para segundo plano.

Optei, por isso, por desenvolver um plano de Marketing para a Dominó, de forma a retribuir o momento de aprendizagem que me proporcionaram, disponibilizando-lhes uma compilação de informações e sugestões que espero lhes sejam úteis e sirvam de base para um plano de marketing elaborado internamente.

Com a elaboração deste plano, concluí que a Dominó, apesar de não ter delineado por escrito os seus esforços de Marketing, tem apostado na inovação produtiva e na qualidade e numa comunicação eficaz com os seus clientes, que têm dado frutos.

No entanto, tem algumas áreas críticas que ainda podem ser melhoradas, numa lógica de aproveitamento de oportunidades, podendo passar por intensificar a sua internacionalização com estruturas próprias.

**AGRADECIMENTOS**

Este relatório não teria sido possível sem a ajuda de diversas pessoas, às quais gostaria de deixar aqui o meu agradecimento:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Filipe Almeida, ao qual agradeço a ajuda incansável e a correria contra o tempo.

À empresa Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A, pela colaboração na cedência de informações para o relatório e pela oportunidade que me proporcionaram com a realização do estágio curricular.

Aos meus supervisores na empresa, o Doutor João José Xavier e o Doutor Nuno Cabaço, pelo momento de aprendizagem e enriquecimento que fomentaram.

Em particular aos meus colegas na Dominó, pela disponibilidade para me ensinarem durante o estágio e para me ajudarem para o relatório.

A título pessoal, queria agradecer aos meus pais, pela compreensão e apoio incondicionais durante a realização do relatório.

## ÍNDICE

<b>I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>II – ESTÁGIO .....</b>	<b>5</b>
<b>II.1 – CONTABILIDADE/FINANCEIRO .....</b>	<b>5</b>
<b>II.2 – MARKETING .....</b>	<b>6</b>
<b>III – DOMINÓ-INDÚSTRIAS CERÂMICAS, SA.....</b>	<b>8</b>
<b>III.1 – APRESENTAÇÃO BREVE DA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
<b>III.2 – COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>8</b>
III.2.1 – MISSÃO .....	8
III.2.2 – VISÃO .....	9
III.2.3 – POLÍTICA DE QUALIDADE .....	9
<b>III.3 – PRODUTOS E ACTIVIDADE ECONÓMICA .....</b>	<b>9</b>
<b>IV – PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>11</b>
<b>IV.1 – ANÁLISE-DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>13</b>
IV.1.1 – ANÁLISE EXTERNA .....	13
IV.1.1.1 – ENQUADRAMENTO DA INDÚSTRIA.....	13
IV.1.1.2 – AS INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS E O SETOR DA CERÂMICA.....	14
IV.1.1.3 – A INDÚSTRIA CERÂMICA EM PORTUGAL .....	16
IV.1.1.4 – O DESEMPENHO COMPETITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR.....	19
IV.1.1.5 – ANÁLISE SWOT DA INDÚSTRIA CERÂMICA EM PORTUGAL.....	21
IV.1.2 – ANÁLISE CONTEXTUAL DA DOMINÓ .....	23
IV.1.2.1 – CONCORRENTES .....	23
IV.1.2.2 – FORNECEDORES .....	24
IV.1.2.3 – ANÁLISE CRÍTICA.....	25
IV.1.3 – ANÁLISE INTERNA .....	26
IV.1.3.1 – RECURSOS HUMANOS .....	26
IV.1.3.2 – RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....	28
IV.1.3.3 – RECURSOS FINANCEIROS .....	32
IV.1.4 – ANÁLISE SWOT DA DOMINÓ .....	35
IV.1.4.1 – PONTOS FORTES .....	35
IV.1.4.2 – PONTOS FRACOS.....	36
IV.1.4.3 – OPORTUNIDADES .....	37
IV.1.4.4 – AMEAÇAS.....	37
IV.1.4.5 – SÍNTESE.....	37
<b>IV.2 – ESCOLHAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>38</b>
IV.2.1 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	38
IV.2.2 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS.....	39
IV.2.2.1 – CLIENTES-ALVO .....	39
IV.2.2.2 – POSICIONAMENTO .....	39
IV.2.2.3 – SEGMENTAÇÃO .....	40
IV.2.3 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	41
<b>IV.3 – MARKETING-MIX.....</b>	<b>44</b>
IV.3.1 – POLÍTICA DE PRODUTO .....	44
IV.3.2 – POLÍTICA DE PREÇO.....	44
IV.3.3 – POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO .....	44
IV.3.4 – POLÍTICA DE PROMOÇÃO .....	45
<b>IV.4 – ANÁLISE CRÍTICA.....</b>	<b>46</b>
<b>V – CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>VI – BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>49</b>

## **I – INTRODUÇÃO**

Hoje em dia, as empresas não conseguem sobreviver, efetuando apenas um bom trabalho. Elas precisam de efetuar um trabalho excelente se quiserem ser bem-sucedidas, principalmente em mercados caracterizados por um crescimento lento e uma competição feroz, como é o caso da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos.

Na conjuntura económica atual, com a quase imposição da contração do investimento privado, a importância do Marketing torna-se ainda mais evidente, como pude constatar aquando da realização de um estágio curricular na Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A., no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, do qual resulta o presente relatório.

A Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A. dedica-se à produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos. Tem como motivação de trabalho, a constante inovação, com recurso a tecnologia intensiva no processo produtivo. No entanto, a sua capacidade produtiva não é suficientemente bem acompanhada com o escoar da produção por meio de vendas, o que levanta a questão quanto à eficácia dos esforços de marketing implementados. Nesse contexto, a formulação de um plano de marketing para a Dominó revela-se uma mais-valia, pois é necessário analisar o presente, para estar mais apto para encarar o futuro com maior clareza. É, por isso, a esse objetivo que me proponho com este relatório: estruturar e desenvolver um Plano de Marketing para a Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

O presente relatório encontra-se dividido em 3 secções fundamentais: o estágio; a apresentação da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A. e o plano de marketing. A primeira secção destina-se à apresentação das tarefas desempenhadas no Estágio na Dominó-Indústrias Cerâmicas, S.A. quer no Departamento de Contabilidade e Financeiro, quer no Departamento de Marketing. Na segunda secção, apresento a entidade de acolhimento – a Dominó –, descrevendo resumidamente a sua evolução histórica, indicando os seus compromissos estratégicos e abordando os produtos e a atividade económica. Na secção dedicada ao do plano de Marketing, após uma breve abordagem à importância e à estrutura do plano de marketing, apresentei o caso deste relatório: o Plano de Marketing da Dominó, dividindo-o em 4 áreas: a análise-diagnóstica, as escolhas estratégicas, o Marketing-Mix e, por fim, uma análise crítica do plano de marketing.

Na análise-diagnóstica, estudo o sector em que a Dominó se insere, na análise externa, examino o meio envolvente transaccional da Dominó, com a análise de contexto, dissemino as competências e os recursos internos da Dominó, na análise interna e culmino com uma análise síntese das análises anteriores, com a análise SWOT da Dominó. Nas escolhas estratégicas, defino os objetivos estratégicos da Dominó, abordo as opções estratégicas fundamentais – clientes-alvo, posicionamento e segmentação – e apresento os fatores críticos de sucesso. Ao nível do Marketing-Mix, descrevo a situação atual da Dominó quanto às políticas de produto, preço, distribuição e promoção. Por último, critico o plano de marketing, na análise crítica.

### **II – ESTÁGIO**

Mais do que o aproveitar de uma oportunidade que surgiu, a realização do estágio curricular na Dominó passou por uma escolha pessoal, não pelo sector, nem pelo tipo de organização, mas pela dimensão da mesma.

Numa fase tão importante como a primeira abordagem ao mercado de trabalho, seria (como se revelou ser) estimulante integrar uma empresa de média dimensão, com os seus processos definidos, visto que permitiria observar como se processou, na prática, a implementação dos princípios de gestão de empresas dos quais, ao nível curricular, apenas adquirimos conhecimentos teóricos.

Numa organização como a Dominó, a formação aos estagiários (e aos novos trabalhadores), é dada, não apenas por um supervisor que coordena as várias áreas, mas por aqueles que diariamente desempenham as diversas funções. A Dominó incentiva ainda a contribuição dos estagiários para sugerirem melhorias, visto que estes têm uma visão externa, e de certa forma imparcial.

De forma a poder ter uma visão de diferentes áreas da Dominó, intimamente ligadas à minha formação académica, realizei o estágio por diversos sectores, sendo que os principais foram o de Marketing e o da Contabilidade/Financeiro.

#### **II.1 – CONTABILIDADE/FINANCEIRO**

Nestes sectores, o meu estágio teve 2 momentos, um de observação e aprendizagem e outro de aplicação e prática, ou seja, inicialmente observava as funções que cada um desempenhava e explicavam-me o motivo para as fazerem e as implicações que essas funções teriam, se mal desempenhadas, posteriormente, foi-me permitido desempenhar funções junto dos diversos trabalhadores destes 2 sectores.

O sector da Contabilidade é composto por 4 trabalhadores, para além do Técnico Oficial de Contas da Dominó e meu supervisor nestes dois sectores. O sector Financeiro é composto por 2 trabalhadoras, para além da Diretora Financeira.

A nível financeiro, as funções de cada trabalhadora são completamente distintas, uma está encarregue de lidar com os recebimentos de clientes, fazendo contactos, emitindo letras e giros, gerindo as encomendas para os clientes mais problemáticos e emitindo recibos, enquanto a outra trata dos pagamentos aos fornecedores, gerindo a cobrança de todos os cheques emitidos e conferindo os processos das faturas de compras, reunindo todos os documentos necessários para uma posterior contabilização das mesmas.

A nível contabilístico, apesar de cada um ter funções mais específicas, existem algumas tarefas que podem ser desempenhadas por qualquer um dos trabalhadores e, ao contrário do sector financeiro em que há uma clara separação de tarefas, neste sector há uma complementaridade entre as diversas tarefas desempenhadas. Uma das trabalhadoras tem a seu cargo a introdução no sistema informático de gestão de todos os movimentos contabilísticos efetuados, sendo ainda responsável pelas diversas conciliações bancárias. Um dos trabalhadores gere o Econmato e a Caixa e trata da cobrança e reforma das letras. Outra trabalhadora procede à conferência das notas de créditos emitidas aos clientes e contabiliza as faturas de compras. Outro trabalhador tem a seu cargo a Contabilidade de Custos da Dominó.

Por ter estado em contacto com diversas funções, o aspeto mais positivo foi analisar a relação entre os diversos departamentos, nomeadamente a troca de informações entre os vários departamentos, não só a nível administrativo com a secção Comercial e com as Compras, mas também com o departamento de manutenção e o departamento técnico para a Contabilidade de Custos.

Algumas das informações mais importantes que aprendi foi como se processa na prática o Customer Relationship Management, qual a importância da existência de um software de Enterprise Resource Planning, bem como as implicações da mudança de software e o processo de Contabilidade de Custos implementado pela Dominó, que permite um controlo apertado dos orçamentos, ao estar organizado em função do organigrama apresentado, em articulação com a divisão em unidades produtivas distintas.

### **II.2 – MARKETING**

Ao nível do departamento de Marketing, o meu estágio realizou-se de forma diferente, apesar de manter os moldes de aprendizagem com os que desempenham as funções de Marketing Operacional que, no caso da Dominó, se reduz a apenas um trabalhador. Esse trabalhador, ao longo do estágio, foi-me dando a conhecer as diversas facetas do seu trabalho que passam essencialmente por funções de design, área de especialização desse trabalhador, tais como construção de ambientes, folhetos, catálogos, com uma ligação direta à secção de Painéis, ao conceber os painéis e expositores que esta secção constrói, para exibição no showroom próprio e nos showrooms dos distribuidores da Dominó. Em termos de funções de Marketing, mais relacionado com a área de Gestão, existe um contacto com os meios publicitários, fazendo uma gestão da publicidade em revistas da especialidade e um contacto com os promotores da Dominó, gerindo as amostras de produtos, de expositores e de catálogos enviados aos clientes atuais e potenciais da Dominó.

## **Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.**

Para além disto, fiquei encarregue de melhorar o Posicionamento Web 2.0 da Dominó, promovendo Networking e Link Building. O Networking requer que a Dominó esteja presente onde estejam os seus potenciais clientes e também a concorrência – que é o que acontece com as redes sociais –, que apareça nos locais onde os seus potenciais clientes vão à sua procura – como é o caso dos diretórios – e que se mostre onde se reúnem os que se interessam por atividades intimamente ligadas aos produtos da Dominó, por exemplo blogs e fóruns. O Linkbuilding exige que o nome Dominó apareça associado às palavras-chave certas em diversos links bem classificados para que tenha uma posição cimeira nos resultados de pesquisa dos motores de busca. É aí que diretórios e imprensa ganham um papel crucial ao criarem links unidirecionais.

Fui ainda incumbida de desenvolver um questionário a realizar aos distribuidores da Dominó, para tentar melhorar a exposição promocional dos painéis, tentando perceber as características mais valorizadas pelos clientes dos distribuidores.

Apercebi-me que a Dominó não tinha verdadeiramente um Departamento de Marketing, eventualmente por falta de pessoal e que todo o Planeamento Estratégico de Marketing tinha sido delineado apenas oralmente nas reuniões de Administração, estando eventualmente presente na forma de atuar do administrador responsável pela Direção de Marketing e Vendas, no entanto não estava nada definido em papel.

Foi esta perceção que me levou a escolher para tema de estágio a elaboração de um Plano de Marketing da Dominó e encontrei motivação para prosseguir na constatação por parte do responsável do Marketing da necessidade e da vontade para o fazer e na justificação de que apenas ainda não tinha sido feito por falta de tempo.



### **III – DOMINÓ-INDÚSTRIAS CERÂMICAS, SA**

#### **III.1 – APRESENTAÇÃO BREVE DA EMPRESA**

A Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A. (doravante designada por Dominó) é uma empresa industrial, localizada na Zona Industrial de Condeixa-a-Nova, no coração da zona cerâmica portuguesa, que se dedica à conceção, produção e comercialização de pavimentos e revestimentos cerâmicos.

Foi fundada em 1988, mas só começou a laborar em 1990 com a produção de pavimentos em grés de pasta branca. Atualmente, a sua atividade, que se enquadra na CAE 23312 (REV. 3) – Fabricação de mosaicos, ladrilhos e placas cerâmicas –, passa também pela produção de pavimentos em porcelanato Hardline, de revestimentos cerâmicos, de produtos retificados e de peças especiais como complemento de decoração. Dentro do porcelanato, dispõem ainda de uma gama de produtos em pasta corada – Prestige – destinados à classe alta.

Os produtos da Dominó resultam da combinação entre a antiga tradição ceramista da região e as mais modernas tecnologias. A Dominó implementa um criterioso processo de controlo de qualidade, desde a escolha das matérias-primas até ao produto acabado, o que concorre para a obtenção de uma vasta gama de soluções decorativas para interiores e exteriores.

Com um passado ético comercial que a caracteriza, a Dominó fornece os seus produtos e serviços ganhando e mantendo respeito e lealdade para com os seus parceiros de negócio, estabelecendo alianças estratégicas fundamentais de forma a manter relações comerciais duradouras e vantajosas para ambas as partes.

A Dominó possui atualmente uma forte presença nos mercados nacional e internacional, dispondo de uma rede selecionada de distribuidores, operando em mais de 60 países, distribuídos pelos 5 continentes, transformando a empresa num projeto sólido e com um crescimento potencial bem sustentado.

#### **III.2 – COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS**

A Dominó definiu os seus compromissos estratégicos, isto é, a sua identidade e personalidade perante o mercado. Estes compromissos traduzem-se na Missão, Visão e Política de Qualidade.

##### **III.2.1 – MISSÃO**

A missão da Dominó é produzir e comercializar produtos de elevada qualidade no sector dos materiais de construção, prestando um serviço direcionado às reais necessidades dos mercados distribuidores de retalho e do consumidor final, assumindo-se como parceiro de negócios.

### III.2.2 – VISÃO

A Dominó tem como visão ser reconhecida pela qualidade, design e inovação dos seus produtos a nível do mercado global, no seu sector de atividade

### III.2.3 – POLÍTICA DE QUALIDADE

Para atingir a Qualidade desejada, a Dominó assume o compromisso de:

- Desenvolver, produzir e comercializar materiais de construção, assegurando ainda uma melhoria contínua dos processos e produtos, de forma a satisfazer o cliente, o acionista e o colaborador.
- Aumentar continuamente a satisfação dos seus clientes, quer nos produtos, quer nos serviços fornecidos, assegurando os acordos definidos e a legislação vigente.
- Fidelizar os colaboradores, por serem a essência da empresa, quer pelo envolvimento da equipa Dominó, quer pela valorização permanente das suas aptidões.
- Selecionar cuidadosamente os seus fornecedores e desenvolver com estes, parcerias de forma a assegurar um benefício mútuo.
- Gerar valor acrescentado que assegure um desenvolvimento da empresa.
- Manter um comportamento ético e responsável com concorrentes, cliente, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade e meio ambiente.

### III.3 – PRODUTOS E ACTIVIDADE ECONÓMICA

A Dominó dedica-se exclusivamente à produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos, de conceção própria sob a marca registada Dominó, destinados quer ao mercado nacional quer ao mercado externo.

A gama de produtos da Dominó reparte-se em 5 grandes grupos – pavimento em grés, pavimento em porcelanato vidrado, revestimento, pavimento em pasta corada e produto retificado.

O pavimento em grés é um produto cerâmico fabricado através de um processo de monocozedura, que se pode considerar num patamar de qualidade intermédia e que apresenta uma taxa de absorção média de água de 3%.

O pavimento em porcelanato vidrado é um pavimento que pelas suas características distintivas e maior valor acrescentado é considerado um produto de qualidade superior, apresentando taxas de absorção de água inferiores a 0,5%.

## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

O revestimento (azulejo) constitui um produto com acabamentos de qualidade elevada e que, face à sua aplicabilidade, exige padrões de absorção de água menos exigentes, normalmente superiores a 12%.

O pavimento em pasta corada difere do outro tipo de porcelanato por a pasta utilizada ter uma cor que procura ser a continuação da cor da base da peça.

O produto retificado visa fundamentalmente uma imitação quase perfeita dos produtos naturais, tais como pedras e mármore.

Para além destes, temos ainda as chamadas peças especiais que são um complemento decorativo com dimensões e design diferenciado destinados à criação de ambientes com conjuntos de motivos decorativos.

Na abordagem aos mercados externos, a Dominó preocupa-se em desenvolver uma gama com desenhos, formatos e cores perfeitamente adaptadas e resultantes da interação dos agentes com os clientes por eles selecionados e dentro da gama possível de produzir (formatos e características técnicas) pelo equipamento à disposição na empresa.

Em termos de representatividade, conforme podemos observar no **Quadro 1**, o pavimento é o tipo de produto líder, com 43% das vendas, seguindo-se o revestimento, o retificado e por fim as peças especiais.

Numa análise mais global, o produto com vendas superiores é o revestimento, com 38%, seguido do pavimento em porcelanato com 35% das vendas totais, o que equivale a 80% das vendas de pavimento.

**Quadro 1.** Vendas da Dominó por tipo de Produto em 2011

<b>PRODUTO</b>	<b>VENDAS</b>	<b>% PROD.</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>Pavimento</b>	<b>6.847.735,00 €</b>		<b>42,92%</b>
Porcelanato	5.509.855,00 €	80,46%	34,53%
Grés	1.337.880,00 €	19,54%	8,38%
<b>Revestimento</b>	<b>6.022.381,00 €</b>		<b>37,74%</b>
<b>Retificado</b>	<b>1.943.025,00 €</b>		<b>12,18%</b>
<b>Peças Especiais</b>	<b>1.142.761,00 €</b>		<b>7,16%</b>
<b>Total</b>	<b>15.955.902,00 €</b>		<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

### IV – PLANO DE MARKETING

O planeamento de Marketing proporciona ao gestor uma visão clara das escolhas possíveis em relação ao futuro. Permite-lhe assegurar-se de que as ações propostas e os orçamentos são coerentes com as orientações escolhidas e com a ambição do projeto. Através de uma calendarização precisa de realização no tempo e da implementação de meios de controlo, será melhor seguir as fases de desenvolvimento da sua ideia e considerar eventuais ações corretivas.

O Planeamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis. O planeamento de marketing compreende (Cooper, et al., 2003):

- Fixação de objetivos;
- Avaliação de oportunidades;
- Planeamento de estratégias de marketing;
- Desenvolvimento dos planos de marketing.

O Plano de Marketing integra o planeamento estratégico de marketing, que ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa, mas também as variáveis externas, incontroláveis, e os objetivos da empresa.

A falta de planeamento de marketing poderá resultar no não aproveitamento de crescimentos potenciais de mercado e novas oportunidades de marketing.

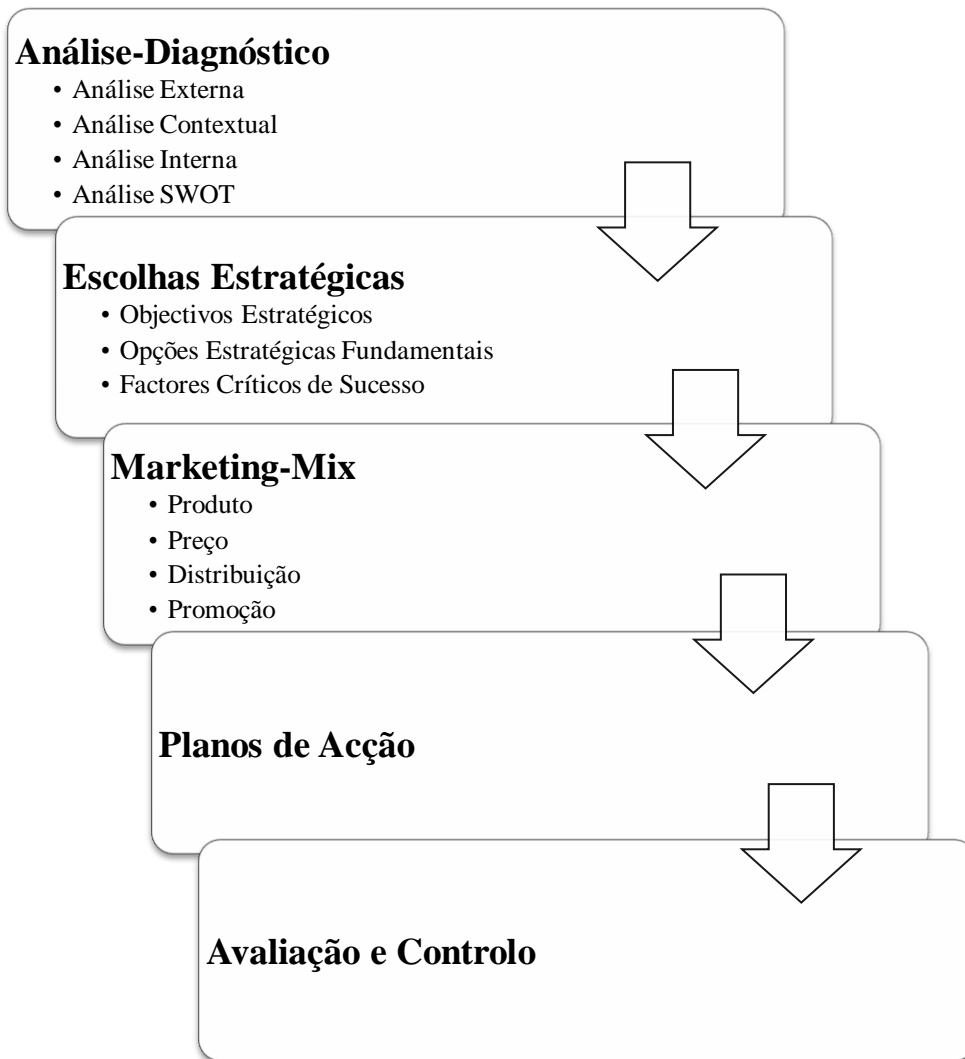
Embora o planeamento não possa garantir o sucesso, ele pode tornar uma organização menos vulnerável às forças de mercado e aos eventos imprevisíveis.

Segundo López & Beltrón (1990), o plano de marketing é um instrumento que deve servir para estabelecer sequências de ações que a empresa deverá realizar dentro de um processo ordenado e coerente. A razão principal que apoia a elaboração de planos de marketing é prever as ações da empresa face à concorrência, com o objetivo de apresentar alternativas válidas a todo momento. Estas ações devem surgir de forma sucessiva e coordenada a fim de viabilizarem os objetivos previamente definidos.

A elaboração de um plano empresarial tem como principal benefício alinhar a estratégia da empresa, favorecendo uma maior integração entre as áreas da organização. Por outro lado, uma das principais barreiras à implementação do plano é a visão de curto prazo que muitos gestores possuem, não dando a devida importância à construção do plano.

Existem várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabendo ao profissional responsável selecionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas. Para a elaboração do caso da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A., optei por seguir a estrutura apresentada na **Figura 1**, visto ser a que melhor permite aliar o planeamento de Marketing que pretendo desenvolver, ao planeamento estratégico, sobre o qual a Dominó já desenvolveu alguns pensamentos.

**Figura 1.** Estrutura de um Plano de Marketing



**Fonte:** Adaptado de Lindon (2004).

Segundo esta estrutura, para a elaboração de um plano de marketing, é necessário recolher e analisar informação sobre o sector e sobre a empresa, para fazer um diagnóstico das influências exercidas sobre o sector pelo seu meio envolvente e sobre a empresa pelo sector. De seguida, procede-se a tomar as decisões estratégicas necessárias, decorrentes das informações recolhidas na fase anterior. Em terceiro lugar, definem-se as políticas de Marketing a implementar. A fase seguinte é de especial importância, porque sem definir planos de acção com calendarização de atividades e orçamentos definidos, o plano não é verdadeiramente implementado. A fase de avaliação e controlo é fundamental porque um plano de marketing não deve ser estático, deve ser avaliar, para poder ser alterado e controlado para cumprir os planos de acção.

### **IV.1 – ANÁLISE-DIAGNÓSTICO**

#### **IV.1.1 – ANÁLISE EXTERNA**

##### **IV.1.1.1 – ENQUADRAMENTO DA INDÚSTRIA**

Desde 2000, a indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos, assim como todos os segmentos industriais, tem sofrido os efeitos da globalização da economia que, ao mesmo tempo em que mostra novas oportunidades de mercado, também apresenta ameaças às empresas participantes de um dado mercado nacional.

Somam-se a esse facto outros aspetos como o nível de atividade da economia dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, o desempenho da indústria da construção civil de cada país,...

Em conjunto, esses fatores têm favorecido o crescimento da produção mundial de pavimentos e revestimentos, também devido aos significativos avanços tecnológicos. Estes têm permitido às empresas aumentar a produtividade dos seus recursos e melhorar a qualidade dos produtos, atendendo às procuras do mercado.

No entanto, a recessão que atravessamos, originada com o despoletar da crise económica e financeira a nível mundial e com um significativo impacto em Portugal, o desempenho das empresas desta indústria tem-se ressentido, porque alguns dos fatores que favoreceram o crescimento no início do século, são agora os principais causadores do declínio.

O nível de atividade de economia de Portugal reduziu drasticamente e, conseqüentemente, a indústria de construção civil está a atravessar o seu pior momento.

Para combater as ameaças económicas que influenciam o desempenho das empresas, os incentivos estatais e comunitários revelam-se cada vez mais, não uma ajuda à evolução, mas sim o garante da subsistência das empresas. Mas para aproveitar esta oportunidade disponibilizada às empresas, torna-se essencial as empresas desta indústria conhecerem-se melhor e saberem não só quais as áreas a melhorar, mas acima de tudo que melhorias surtiriam um maior efeito no seu desempenho.

### IV.1.1.2 – AS INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS E O SETOR DA CERÂMICA

De acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, do Instituto Nacional de Estatística, a atividade da Dominó é a 23312 – *Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica* que se enquadra na secção de Fabricação de outros produtos minerais não metálicos, dentro da divisão das Indústrias Transformadoras.

As indústrias transformadoras caracterizam-se, como o próprio nome indica, por serem atividades que transformam, independentemente do processo utilizado (químico, mecânico, ...), matérias-primas provenientes de outras atividades económicas em novos produtos. Considera-se também parte integrante das indústrias transformadoras, a alteração, renovação ou reconstrução substancial de qualquer bem.

As unidades produtivas, no âmbito das indústrias transformadoras, no exercício da sua atividade, podem:

- Processar os seus próprios materiais;
- Subcontratar a transformação dos seus próprios materiais (todos ou em parte);
- Executar o processo de subcontratação (subcontratados).

As indústrias transformadoras incluem a produção de bens de consumo, bens intermédios e bens de investimento.

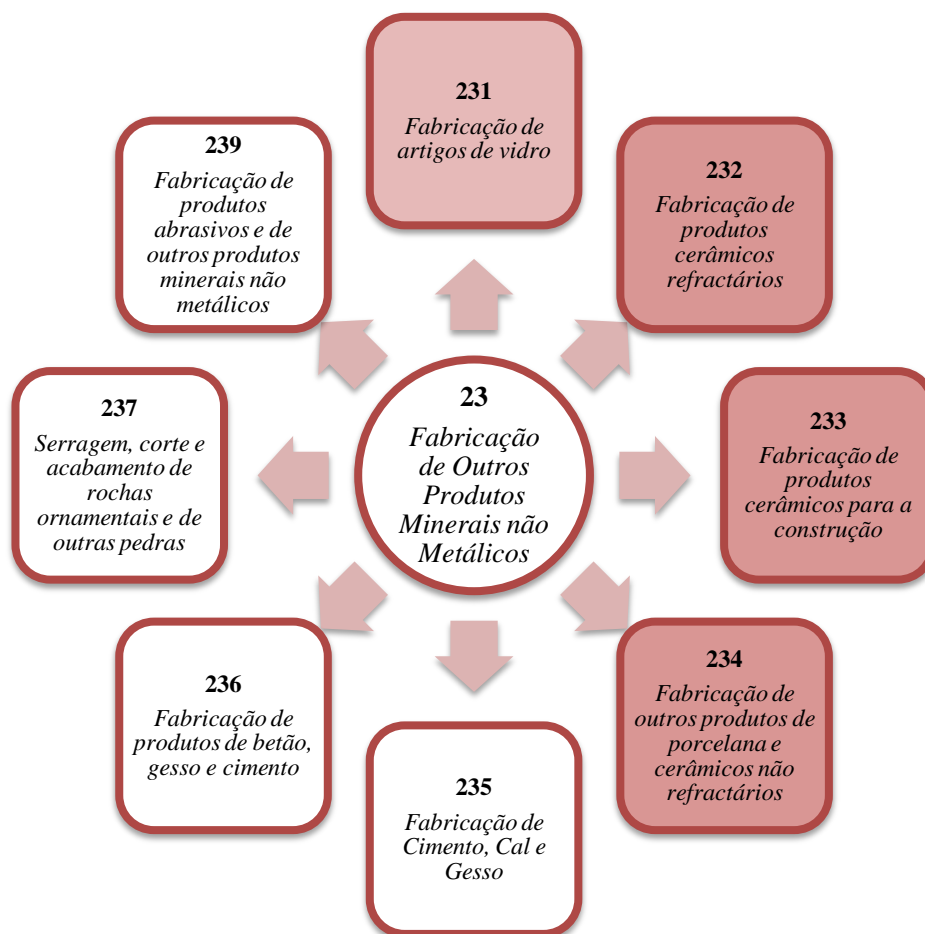
Os limites entre as indústrias transformadoras e outros sectores nem sempre se apresentam claros. Os conflitos surgem em vários sectores, em particular no comércio, indústria extrativa, agricultura e construção.

A fabricação de outros minerais não metálicos compreende a fabricação de vidro e de artigos de vidro, de produtos cerâmicos, de azulejos, tijolos, telhas, cimento, cal, gesso, produtos de betão, serragem e outros trabalhos da pedra, produtos abrasivos, entre outros.

É parte integrante desta secção, o sector da Cerâmica e do Vidro, ao qual a atividade da Dominó pertence.

Na **Figura 2**, podemos observar que, dentro desta secção, os conjuntos de atividades que compõem o sector da Cerâmica, são a 232 – *Fabricação de produtos cerâmicos refratários*, a 233 – *Fabricação de produtos cerâmicos para a construção* e a 234 – *Fabricação de outros produtos de porcelana e cerâmicos não refratários*. Se a estes conjuntos de atividades adicionarmos a 231 – *Fabricação de artigos de vidro*, obtemos a composição da Indústria da Cerâmica e do Vidro.

**Figura 2.** Organização do Sector de Atividade Económica de Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos (CAE – REV. 3)



**Fonte:** Baseado na tabela de CAE disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt).

Por razões históricas, o sector da cerâmica trata-se de um sector industrial com características muito próprias, sendo especialmente organizado e coeso e tendo vindo a realizar um esforço indiscutível de modernização e inovação tecnológica, contando, para isso com o apoio da APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica e do CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro.

A **APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica**, foi constituída em 1996, como uma conjugação das três associações nacionais que durante mais de 20 anos repartiram entre si a representação sectorial nacional da cerâmica portuguesa, assumindo-se assim como a única estrutura associativa sectorial de âmbito nacional.

Tem como missão “representar os associados da indústria cerâmica nacional e defender os seus interesses empresariais, de forma a promover o aumento da competitividade do sector, assegurando um desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da cooperação interempresarial e intersectorial” e pretende ser a instituição de referência na liderança e dinamização do sector cerâmico.



O CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro é uma instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, criada para apoio técnico e promoção tecnológica das indústrias nacionais da cerâmica e do vidro, para a promoção do desenvolvimento e da qualidade dos produtos e dos respetivos processos industriais numa ótica sustentável.

A missão do CTCV centra-se no “desenvolvimento do conhecimento adequado à modernização da indústria sua cliente, antecipando preferencialmente as suas necessidades e disponibilizando serviços que permitam adequá-la às exigências do mercado, tendo protocolos de cooperação com várias universidades, laboratórios públicos e outras organizações congéneres nacionais e estrangeiras.”

### IV.1.1.3 – A INDÚSTRIA CERÂMICA EM PORTUGAL

O tecido empresarial da atividade cerâmica encontra-se distribuído por todo o país, identificando-se uma maior concentração nas regiões Norte, Lisboa, e Vale do Tejo e Centro, com forte tradição e destaque no Litoral Centro.

É, efetivamente, ao longo da faixa litoral do país a norte do Tejo, que a cerâmica conhece um maior desenvolvimento, visto que aí se desenvolvem os principais núcleos de especialização produtiva, nomeadamente no ramo do “barro branco”, consequência da acumulação de saberes e de capacidades industriais, em aparente sintonia com a localização das principais fontes de matérias-primas, como se constata na **Figura 3**.

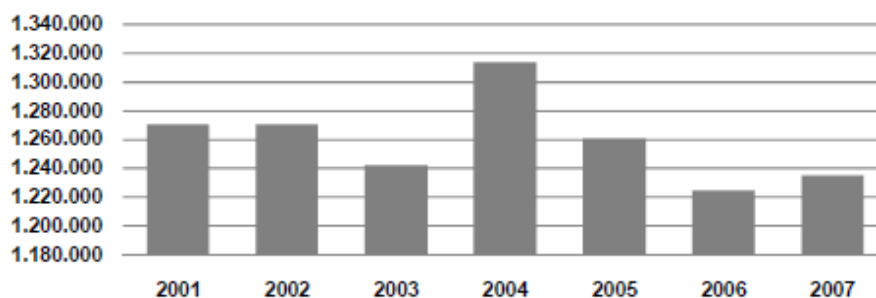
**Figura 3.** Matérias-Primas Minerais utilizadas na Indústria Cerâmica



**Fonte:** Sistema de Informação de Matérias-Primas Minerais com Utilização na Indústria Cerâmica (CERAM), 1999.

Apesar da importância da grande concentração de materiais minerais na região Litoral Centro de Portugal, como podemos observar na **Figura 3**, o critério de delimitação, com base na matéria-prima utilizada, não se apresenta como elemento diferenciador significativo, visto que, atualmente é possível produzir produtos cerâmicos com barro branco, barro vermelho ou grés, indiscriminadamente.

**Gráfico 1.** Evolução do Volume de Negócios na Indústria Cerâmica Portuguesa no Período 2001-2007 (Valores em Milhares de Euros)

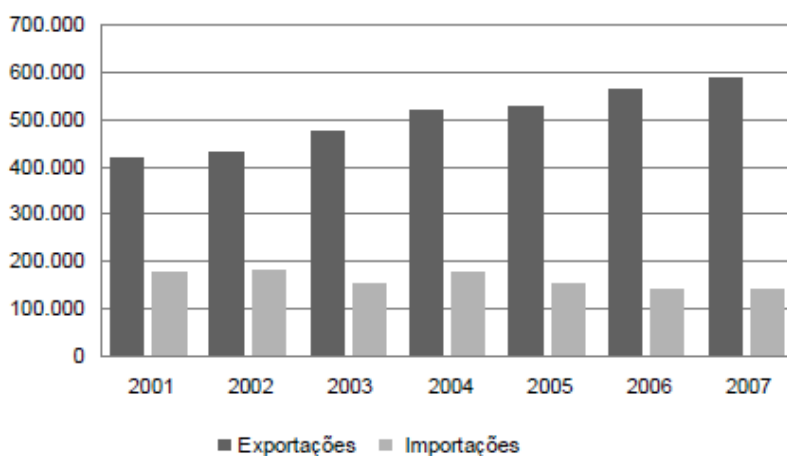


**Fonte:** Dados estatísticos do INE e APICER

No período de 2004 a 2007, como podemos observar no **Gráfico 1**, regista-se uma diminuição do Volume de Negócios da Indústria Cerâmica Portuguesa, sendo que esse declínio se estendeu a todos os subsectores.

Como podemos observar no **Gráfico 2**, tem-se assistido, nos últimos anos, a uma tendência crescente das exportações de produtos cerâmicos. As importações, por outro lado, têm tendência contrária, o que reflete um aspeto positivo a favor da competitividade nos mercados externos do sector cerâmico português.

**Gráfico 2.** Evolução das Exportações e Importações na Indústria Cerâmica Portuguesa no Período 2001-2007 (Valores em Milhares de Euros)



**Fonte:** Estatísticas do Comércio Internacional, INE

## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Segundo dados do comércio internacional do INE, conforme podemos observar no **Quadro 2**, os principais mercados internacionais dos produtos cerâmicos portugueses são a Espanha, França, Reino Unido e Alemanha, que em 2007 representaram, no seu conjunto, 60% do valor das nossas exportações.

**Quadro 2.** Principais Países de Destino das Exportações de Produtos Cerâmicos (2007)

Descrição do Código	País de Destino	Valores em Euros	% do Total
Tijolos, placas (lajes), ladrilhos e outras peças cerâmicas	Espanha	6.249.021	58,27%
	Argélia	993.488	9,26%
	França	757.140	7,06%
	Reino Unido	642.963	6,00%
	Angola	390.264	3,64%
	Outros	1.691.759	15,77%
Telhas, elementos de chaminés, condutores de fumo e outros ornamentos	Espanha	6.322.706	53,50%
	Angola	1.826.400	15,45%
	Líbano	898.372	7,60%
	Cabo Verde	548.140	4,64%
	França	527.904	4,47%
	Outros	1.694.557	14,34%
Ladrilhos e placas (lajes) para pavimentos e revestimentos	França	76.784.177	31,18%
	Espanha	27.218.938	11,05%
	Angola	16.721.242	6,79%
	Outros	125.524.952	50,97%
Aparelhos e artefactos para usos químicos ou para outros usos técnicos	México	13.263	69,72%
	Angola	5.398	28,38%
	Outros	362	1,90%
Pias, lavatórios, colunas para lavatórios, banheiras, bidés, sanitários	Espanha	80.590.655	57,10%
	França	13.633.132	9,66%
	Reino Unido	7.878.927	5,58%
	Itália	5.640.265	4,00%
	Outros	33.390.662	23,66%
Louça, outros artigos de uso doméstico e artigos de higiene	França	26.287.901	19,56%
	EUA	25.565.434	19,02%
	Reino Unido	22.140.283	16,47%
	Espanha	14.696.389	10,93%
	Outros	45.711.493	34,01%
Estatuetas e outros objetos de ornamentação, de cerâmica, não especificados noutras posições	Alemanha	15.111.964	28,77%
	França	9.798.261	18,65%
	Reino Unido	7.397.073	14,08%
	Espanha	3.472.024	6,61%
	Outros	16.750.720	31,89%
Obras de cerâmica não especificadas noutras posições	França	4.292.033	45,23%
	Alemanha	1.257.109	13,25%
	Outros	3.940.704	41,53%

**Fonte:** Estatísticas do Comércio Internacional, INE

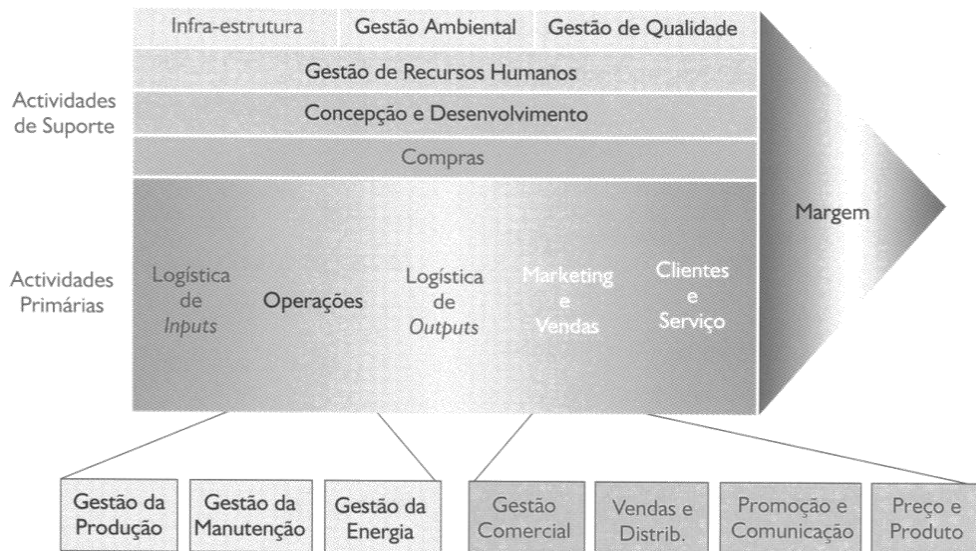
## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

### IV.1.1.4 – O DESEMPENHO COMPETITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR

Não imaginando que as suas informações fossem utilizadas numa época de recessão, o CTCV realizou em 2001, quando a indústria continuava em expansão, um Benchmarking entre 8 empresas de pavimentos e revestimentos cerâmicos representativas de cerca de 40% da quota de produção nacional, com os objetivos de diagnosticar o desempenho e o posicionamento competitivo das empresas de pavimentos e revestimentos cerâmicos e de identificar oportunidades e apoiar o processo de melhoria.

Para seleccionar as dimensões de base, o CTCV teve em conta na cadeia de valor aplicável à fileira industrial dos minerais não metálicos, apresentada na **Figura 4**, para identificar as atividades geradoras de valor e, assim mais importantes para a melhoria do desempenho organizacional.

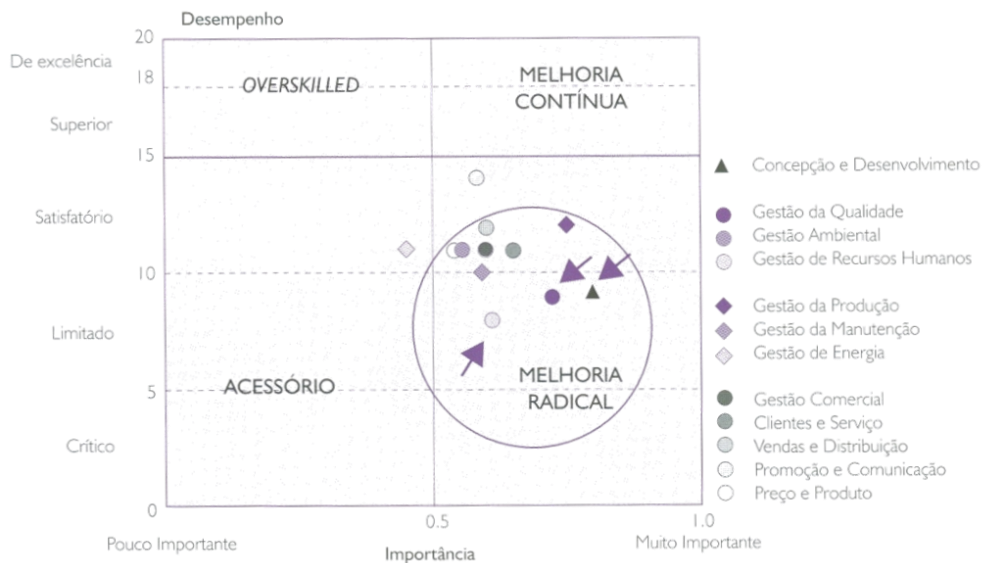
**Figura 4.** Cadeia de Valor da Fileira dos Minerais não Metálicos



**Fonte:** CTCV.

Após analisar o desempenho das empresas nas áreas funcionais escolhidas, procedeu à análise dos resultados integrados de *benchmarking*, presentes na **Figura 5** e retirou três conclusões importantes.

**Figura 5.** Resultados integrados de Benchmarking na Indústria de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos



Fonte: CTCV.

As principais conclusões apontadas foram que:

- As três dimensões mais importantes para o desempenho competitivo são a “Concepção e Desenvolvimento”, a “Gestão da Produção” e a “Gestão da Qualidade”, ou seja, são as que se encontram mais à direita na escala de importância.
- Existem correlações entre o desempenho nas dimensões de maior relevância estratégica – “Concepção e Desenvolvimento” e “Gestão da Qualidade” e a performance económica.
- As dimensões de “Concepção e Desenvolvimento”, “Gestão de Recursos Humanos” e “Gestão da Qualidade” constituem as prioridades de melhoria, visto serem das que se encontram num desempenho abaixo do satisfatório, as atividades mais importantes.

### IV.1.1.5 – ANÁLISE SWOT DA INDÚSTRIA CERÂMICA EM PORTUGAL

Os pontos fortes da Indústria Cerâmica em Portugal são:

- Capacidade tecnológica e inovadora (especialmente as empresas de pavimentos e revestimentos);
- Know-how do processo produtivo;
- Competências em termos de decoração e acabamento manual;
- Existência de matérias-primas em qualidade e quantidade para a generalidade dos subsectores;
- Disponibilidade empresarial para estratégias de internacionalização, fusões e concentrações;
- Notoriedade do país como produtor de cerâmica (forte vocação exportadora);
- Existência de boas estruturas ao nível de centros tecnológicos e de formação;
- Vantagem geográfica;
- Imagem de marca, reconhecida a nível internacional, essencialmente nas áreas de pavimentos e revestimentos, faiança e porcelana;
- Melhoramentos significativos no que toca ao nível do controlo de qualidade.

A nível de pontos fracos, consideram-se:

- Custos energéticos muito elevados;
- Baixo nível de qualificação da mão-de-obra;
- Ausência de design próprio (dependência de alguns países, nomeadamente Itália);
- Dimensão das empresas;
- Fraco domínio dos circuitos de comercialização (essencialmente os canais de distribuição);
- Fraco associativismo;
- Indefinição estratégica das empresas (fraca capacidade de gestão);
- Inexistência de clusters produtivos;
- Excessiva dependência dos intermediários;
- Reduzido I&D no mercado nacional.

## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

As principais oportunidades para o sector são:

- Utilização de fontes alternativas de energia;
- Estratégias de diferenciação pelo produto através de design próprio;
- Internacionalizar pela via da deslocalização da produção para mercados com custos mais reduzidos;
- Aposta no comércio eletrónico ao nível do marketing industrial, para ultrapassar distâncias com os mercados de destino e os tradicionais problemas de comunicação;
- Normalização sectorial europeia;
- Maior agressividade no mercado interno;
- Procura de “soluções integradas” e de conceitos por parte do mercado.

As principais ameaças que o sector enfrenta são:

- Reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados portugueses (posição espanhola e italiana reforçada no mercado interno português);
- Emergência de materiais e produtos substitutos (como, por exemplo, os plásticos);
- Aumento da qualidade dos produtos dos países de Leste e da Ásia;
- Vulnerabilidade (da maioria dos subsectores cerâmicos) às recessões e ciclos e a outros sectores da economia (exemplo: Construção Civil);
- Fraca imagem do país;
- Concorrência baseada em baixos preços de produtos fabricados na China (a partir de projetos com origem europeia), principalmente no sector da louça doméstica e ornamental;
- Rápida alteração das preferências nos mercados de destino.

A Indústria Cerâmica Portuguesa tem como principais trunfos a existência de matérias-primas em abundância e a capacidade tecnológica e inovadora, mas apesar de ter elevada notoriedade como produtor de cerâmica e ter uma forte vocação exportadora, Portugal é um país com uma imagem fraca no exterior e, relativamente à indústria cerâmica, ainda depende de alguns países como Itália ao nível do design e recorre em demasia aos intermediários, ficando dependente também a esse nível.

A Indústria Cerâmica caracteriza-se pelos elevados custos energéticos, no entanto, Portugal pode apostar na utilização de fontes alternativas de energia neste sector, visto ser um país com imensas potencialidades a nível energético.

### IV.1.2 – ANÁLISE CONTEXTUAL DA DOMINÓ

Na sua atividade, a Dominó estabelece transações com clientes e fornecedores.

No entanto, a maioria dos clientes da Dominó são distribuidores e muitos deles não exclusivos, pelo que importa analisar a força dos concorrentes.

#### IV.1.2.1 – CONCORRENTES

A ação da concorrência é um elemento incontrolável e, no sector da fabricação e comercialização de pavimentos e revestimentos cerâmicos, em que a concorrência é especialmente competitiva, a Dominó tem de controlar os fluxos de informação que saem sobre os concorrentes, quer sejam notícias em jornais ou artigos em revistas da especialidade, quer sejam lançamento de produtos ou de campanhas promocionais, quer seja a evolução financeira das empresas concorrentes.

No **Quadro 3**, observa-se uma lista dos principais concorrentes da Dominó, bem como a dimensão de cada uma das empresas, em número de trabalhadores e em volume de negócios.

**Quadro 3.** Análise da Concorrência em 2010

EMPRESA	NÚMERO DE TRABALHADORES	VOLUME DE NEGÓCIOS
Grespanária Portugal	491	58.475.010 €
Cinca	663	54.502.606 €
Pavigrés	497	46.858.134 €
Revigrés	328	38.411.899 €
Aleluia	433	38.296.777 €
Recer	244	28.898.005 €
<b>Dominó</b>	<b>192</b>	<b>18.247.095 €</b>
Gresart	158	16.263.039 €
Goldcer	156	14.167.325 €
Cliper	80	9.878.874 €
Primus Victoria	95	7.062.181 €

**Fonte:** Elaboração própria através de dados recolhidos em [www.einforma.pt](http://www.einforma.pt).

A Grespanária Portugal é um grupo espanhol, com uma aposta forte na internacionalização com Investimento Direto ao abrir subsidiárias em vários países. Em Portugal é líder de mercado, o que se deve principalmente à notoriedade internacional acrescida.



A empresa portuguesa com maior número de trabalhadores é a Cinca, o que se reflete ao nível de volume de negócios. Aliás, há uma certa correlação entre o número de trabalhadores e o volume de negócios, com exceções pontuais, como é o caso da Cliper que, com apenas 80 trabalhadores teve um volume de negócios superior à Primus Victoria que atravessa algumas dificuldades financeiras. Outro caso é o da Revigrés, empresa com bastante notoriedade em Portugal, principalmente devida ao patrocínio ao Futebol Clube do Porto, que conta com apenas 328 trabalhadores, mas registou um volume de negócios superior ao grupo Aleluia.

Os concorrentes mais diretos da Dominó são a Revigrés, a Aleluia, o grupo Recer, a Gresart, a Goldcer, a Cliper e a Primus Victoria. Estes concorrentes são uma ameaça direta à Dominó, visto que tem quotas de mercado semelhantes e muitos deles têm mais notoriedade que a Dominó.

#### IV.1.2.2 – FORNECEDORES

Quanto aos fornecedores, podem ser dividem-se essencialmente em quatro grupos: transportadores; fornecedores de imobilizado; fornecedores de matérias-primas e subsidiárias à produção, ou seja, todas as que têm controlo de stock; e fornecedores de outros serviços.

A Dominó tem uma logística muito ativa, tanto ao nível de transportes de descarga de matéria-prima, como ao nível de transportes de carga de produto acabado. Quanto aos transportes de carga, a Dominó funciona com um leque muito vasto de transportadores, encomendando o transporte, mediante o local para onde se dirige e o peso da carga, escolhendo-se naturalmente o mais barato para as condições pretendidas. A Dominó, como empresa exportadora, tanto encomenda transportes nacionais como internacionais. Apesar de o leque de fornecedores ser muito grande, sempre que haja carga suficiente, as preferências vão pela Dachser, tanto para transportes nacionais como para internacionais, visto estar mesmo nas imediações da Dominó.

A grande maioria dos fornecedores de equipamentos produtivos tecnologicamente inovadores são estrangeiros, principalmente italianos, mas também espanhóis. As poucas empresas nessa área em Portugal são sucursais desses grupos italianos e espanhóis, o que demonstra uma grande dependência em termos de capacidade tecnológica de Portugal em relação principalmente a Itália.

As principais matérias-primas e subsidiárias da Dominó são: o pó e a pasta; os vidros e esmaltes; e os corantes.

## **Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.**

A Dominó tem uma produção significativa e, por isso, como cliente, tem uma grande poder negocial, tendo estabelecido acordos de compra com os seus fornecedores de matérias-primas e matérias subsidiárias à produção, que lhe garantem preços mais vantajosos, prazos de pagamento mais alargados e rappel.

Os principais fornecedores da Produção da Dominó são: para pó e pasta, o Grupo Mota – com a Unipasta e a Adelino Duarte da Mota – e o Grupo Lagoa – com a José Aldeia Lagoa e Filhos e a Felmica; para os vidros e esmaltes, a Esmalglass; e para os corantes, a Colorobbia.

Ao nível de outros serviços, tanto se incluem despesas correntes, como água, luz, entre outros, como se incluem, por exemplo, a subcontratação da decoração de peças especiais. Nesse ponto, a Dominó tem uma vantagem significativa, visto as instalações da Colorisa, fornecedora desses serviços, serem adjacentes à Unidade de Retificação.

### IV.1.2.3 – ANÁLISE CRÍTICA

Ao nível dos concorrentes, o fator crítico diferenciador não é analisável através dos números apresentados acima, visto prender-se com questões de notoriedade da empresa e da marca e ainda um sistema de gestão de reclamações rápido e eficiente que, no caso da Dominó está num nível superior a de muitos dos seus concorrentes, ficando aquém, no entanto, dos líderes de mercado.

Graças à relação com os fornecedores, a Dominó consegue fazer uma diferenciação pelo custo em relação a muitos dos seus concorrentes, visto estar numa localização de excelência, próxima de muitos fornecedores de matérias-primas, subsidiárias, e até de serviços relacionados com a indústria cerâmica, agilizando com mais facilidade a logística, devido à proximidade.

### IV.1.3 – ANÁLISE INTERNA

A Dominó sabe que precisa de evoluir constantemente, pois no setor cerâmico o que é vanguarda tecnológica num dia, no outro já pode ser obsoleto, tanto ao nível de processos como de produtos, por isso, com a ajuda de apoios específicos para as Pequenas e Médias Empresas, por parte do IAPMEI e de apoios comunitários do QREN, tem procurado melhorar a todos os níveis: humanos, organizacionais e financeiros.

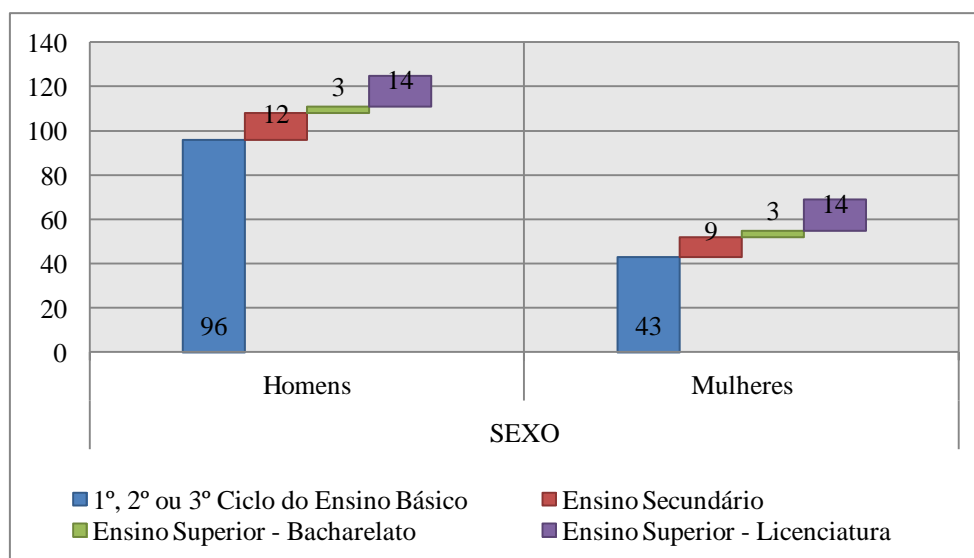
#### IV.1.3.1 – RECURSOS HUMANOS

A Dominó, sendo uma empresa orientada para o futuro, aposta na formação contínua dos seus colaboradores, procurando mantê-los motivados e orgulhosos por trabalharem na empresa.

A preocupação com a integridade e a motivação permitem o aumento da capacidade de iniciativa e criatividade, o que contribui para o desenvolvimento da Dominó e melhoria constante da qualidade dos seus produtos e serviços, ao transformar o grupo de trabalho numa equipa coesa, altamente qualificada e experiente.

Em 2009, a Dominó contava com 194 trabalhadores, (125 homens e 69 mulheres). O trabalhador tipo da Dominó é um homem com o nível de qualificação de 1º, 2º ou 3º Ciclo do Ensino Básico, o que corresponde a 96 trabalhadores, cerca de 49,5%, como podemos observar no **Gráfico 3**.

**Gráfico 3.** Nível de Qualificações dos Trabalhadores em 2009 por Sexo



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Existe uma desigualdade entre sexos, pois a Dominó contava com 125 homens (64%) e apenas 69 mulheres (36%). Esta desigualdade justifica-se, principalmente, pela diferença registada nos trabalhadores com qualificações ao nível do 1º, 2º ou 3º Ciclo do Ensino Básico, visto que representa 72% dos trabalhadores da Dominó e 70% desses trabalhadores são homens.

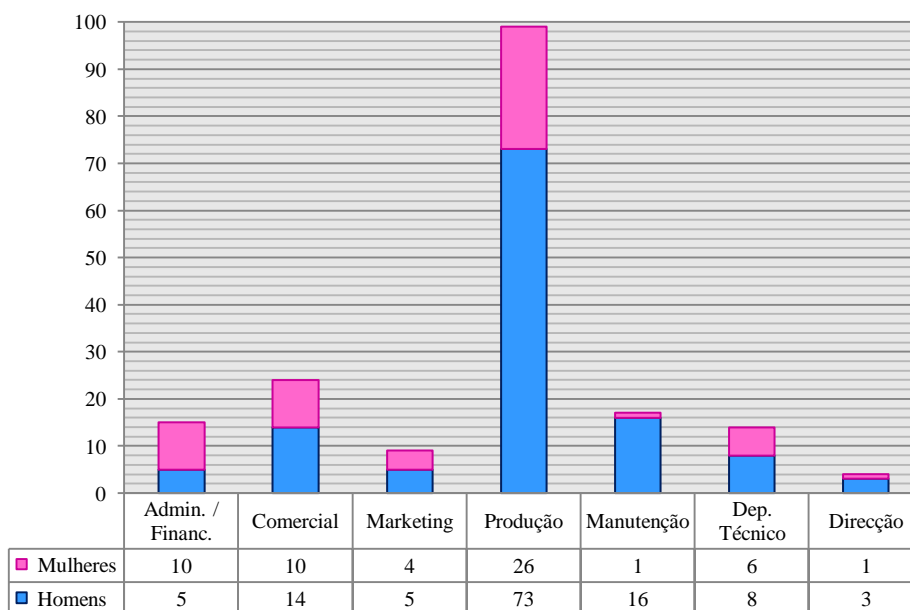
Ao nível do ensino superior, podemos verificar não só uma igualdade entre homens e mulheres, bem como um número significativo de pessoal qualificado, 34 trabalhadores, o que equivale a 17,5%.

Esta desigualdade entre sexos mantém-se em 2011, sendo que, como podemos observar no **Gráfico 4**, ela é mais notória na área produtiva, na qual 73% dos trabalhadores são do sexo masculino.

A repartição dos trabalhadores da Dominó por áreas funcionais é naturalmente desigual, sendo que 54% destes estão na área produtiva, número que se eleva para 71% se considerarmos as áreas complementares à produção, tal como manutenção e o departamento técnico. Esta é, sem dúvida, a área mais exigente em termos de força de trabalho em empresas do setor cerâmico, principalmente na cerâmica para construção, visto serem atividades não só de capital intensivo mas também de trabalho intenso.

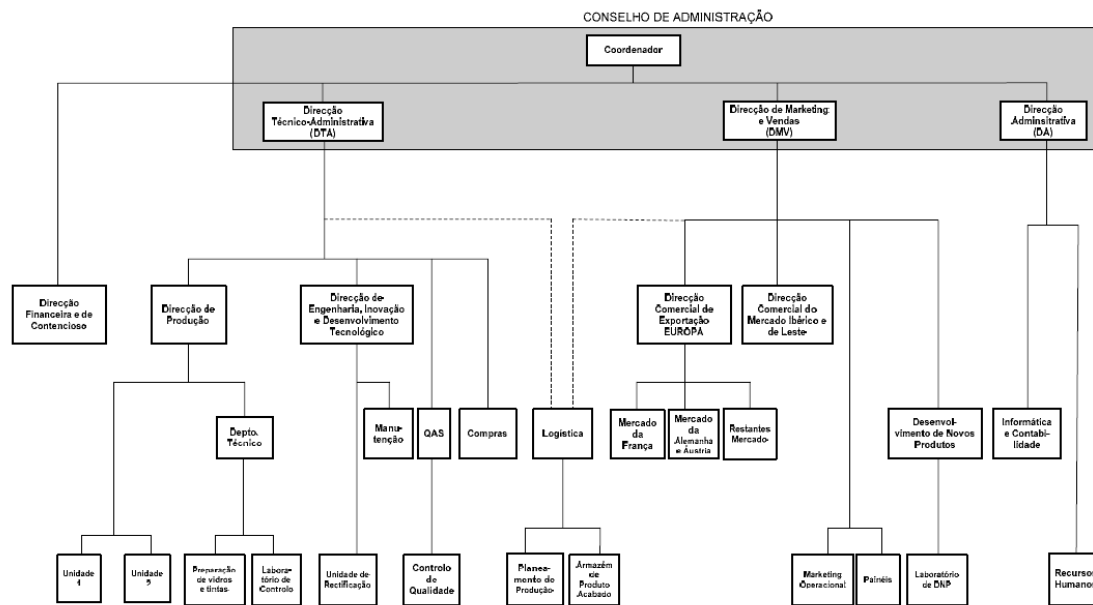
As áreas comercial e de marketing, isto é, a força de vendas da Dominó, correspondem a 33 trabalhadores, o que equivale a 18% do total. A Dominó tem ainda 4 administradores, ou seja, apenas 2% do total de trabalhadores e os restantes 15 trabalhadores desempenham funções administrativas e financeiras.

**Gráfico 4.** Número de Trabalhadores por Áreas Funcionais em 2011



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Figura 6. Organigrama da Dominó



Fonte: Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

No organigrama apresentado acima, podemos observar a divisão funcional dos trabalhadores da Dominó, sendo que existem 3 áreas principais: a Direção Técnico-Administrativa (DTA), a Direção de Marketing e Vendas (DMV) e a Direção Administrativa (DA).

A DTA controla a Direção de Produção, a Direção de Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico, o Departamento de Compras e a Secção do Controlo da Qualidade. A DMV é responsável pela Direção Comercial, pelo Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos e pela Secção de Marketing. A DA supervisiona o Departamento de Informática e Contabilidade e a Secção de Recursos Humanos.

Convém ainda evidenciar a existência da Direção Financeira e de Contencioso, que responde diretamente ao Conselho de Administração, do Departamento Técnico que responde à Direção da Produção, do Departamento da Manutenção que responde à Direção de Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico e o Departamento de Logística que coordena atividades intimamente ligadas à DTA e à DMV.

#### IV.1.3.2 – RECURSOS ORGANIZACIONAIS

A Dominó encontra-se dividida em 3 unidades: Unidade 1, Unidade 2 e Unidade de Retificação. Quando passou a produzir revestimento cerâmico em adição ao Pavimento cerâmico em grés e em porcelanato, apesar de dispor de tecnologia para o fazer no espaço existente, a Dominó sentiu necessidade de se expandir, pelo aumento das vendas registado que exigiram um aumento da produção. Passou assim a denominar-se a unidade já existente como Unidade 1 e construiu-se a Unidade 2, numa área adjacente à

primeira. A primeira unidade continuou a produzir, pontualmente, revestimento, mas a segunda unidade dedicou-se, exclusivamente, a esse fim.

Com a introdução de produto retificado na sua gama de produtos, a Dominó precisou novamente de crescer, dando assim origem à Unidade de Retificação, para a qual passou também a secção de corte, para a produção de algumas peças especiais como barras e rodapés, a partir das peças base produzidas quer na Unidade 1, quer na Unidade 2.

Posteriormente a Dominó passou a produzir pavimento em pasta corada, na Unidade 1, conseguindo assim aproveitar ao máximo a sua capacidade produtiva, nesta unidade.

Com o investimento feito recentemente, a Dominó procura produzir também pavimento na Unidade 2, bem como internalizar a Decoração das peças especiais com base própria, em vez de recorrer a *outsourcing*.

No **Quadro 4** podemos observar a configuração atual das Unidades Produtivas da Dominó, juntamente com os Produtos Produzidos em cada uma.

**Quadro 4.** Produto Produzido por Unidade Produtiva em 2011

UNIDADE	PRODUTO PRODUZIDO
<b>Unidade 1</b>	Pavimento em Grés
	Pavimento em Porcelanato
	Revestimento
	Pavimento em Pasta Corada
<b>Unidade 2</b>	Revestimento
<b>Unidade de Retificação</b>	Peças Especiais - Corte
	Retificados

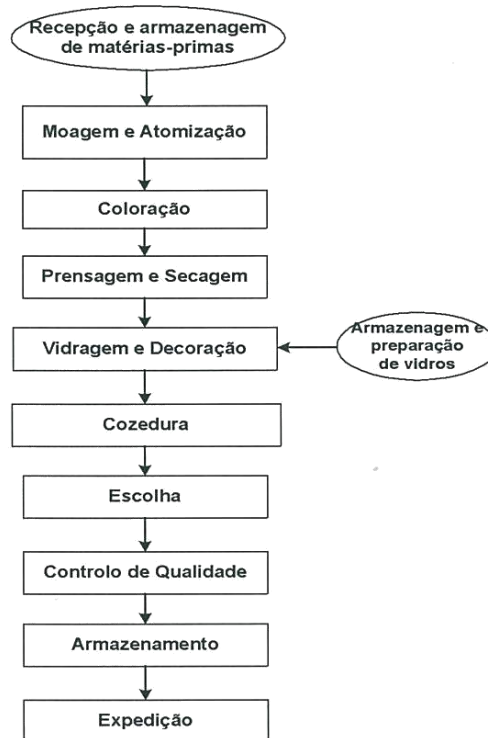
**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

De facto, a Dominó tem evoluído a todos os níveis e em termos de capacidade produtiva isso é por demais evidente. A Dominó que começou por produzir 3.000 m<sup>2</sup> de grés/dia, produz atualmente mais de 15.000 m<sup>2</sup>/dia de pavimento e revestimento e ainda cerca de 1.500 m<sup>2</sup>/dia de produtos retificados.

O processo produtivo da Dominó apresentado na **Figura 7** é em tudo semelhante ao processo produtivo indicado para o setor da cerâmica a que pertence, visto que as atividades produtivas não são áreas em que a inovação seja aconselhada ao nível da organização do processo, embora o seja ao nível da tecnologia adotada.

As principais matérias-primas utilizadas pela Dominó no seu processo produtivo são: argilas, feldspatos, talco, desfloculantes, vidros, tintas, e ainda embalagens.

**Figura 7.** Processo produtivo da Unidade 1 da Dominó



**Fonte:** Manual de Gestão da Qualidade da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

O processo produtivo da Unidade 2 da Dominó é em tudo semelhante ao da Unidade 1, com a exceção de não começar o processo com argila e barro, mas com pó que já passou pelo processo de atomização.

A fase de coloração no processo produtivo da Unidade 1, apenas ocorre na produção de pavimento em pasta corada.

O processo produtivo da Unidade 3 da Dominó apenas tem em comum com os restantes, o processo a partir da Escolha, seguido do Controlo de Qualidade, Armazenamento e Expedição. De resto, é completamente diferente, visto que é feita a receção de material cerâmico, isto é, produto acabado, não matéria-prima. Este material passa pela retificação e pela secagem, caso seja um produto retificado e pelo corte, caso seja uma peça especial de corte.

No mercado competitivo atual, a diferenciação e a qualidade dos produtos é a base do sucesso de qualquer empresa. A Dominó reconhece esta realidade e, por isso, empenhou-se em demonstrar a sua eficácia e capacidade para cumprir com os objetivos que lhe foram propostos para obter a certificação pela APCER: Norma NP EN ISO 9001:2008.

**Figura 8.** ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade



**Fonte:** APCER - Associação Portuguesa de Certificação.

A norma ISO 9001 (**Figura 8**) constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A Certificação, de acordo com esta norma, reconhece o esforço da Dominó em assegurar a conformidade dos seus produtos, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua do sistema.

Um Sistema de Gestão da Qualidade Certificado pela APCER permite à Dominó:

- Satisfazer as expectativas dos clientes, assegurando não só a sua fidelização mas também a competitividade e o desenvolvimento sustentável;
- Assegurar, de um modo inequívoco e transparente, às diversas partes interessadas, um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e que potencie a dinâmica da melhoria contínua;
- Proporcionar uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado;
- Evidenciar a adoção das mais atuais ferramentas de gestão;
- O acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes;
- Uma confiança acrescida nos processos de conceção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço.

Com a atribuição e implementação da certificação, a Dominó criou, com a colaboração da sua equipa de trabalho, uma vantagem competitiva nos seus produtos e alcançou uma melhoria contínua, orientada para os seus clientes.

Com vista a entrar em mercados comunitários mais exigentes, a Marcação CE dos seus produtos tornava-se uma obrigatoriedade para a Dominó. Para obter a Marcação CE nos seus produtos, a Dominó teve de adotar procedimentos com vista a garantir que os materiais de construção se revelam adequados para o fim a que se destinam e cumprir os requisitos necessários à sua colocação no mercado.



**Figura 9. Marcação CE - Produtos de Construção**



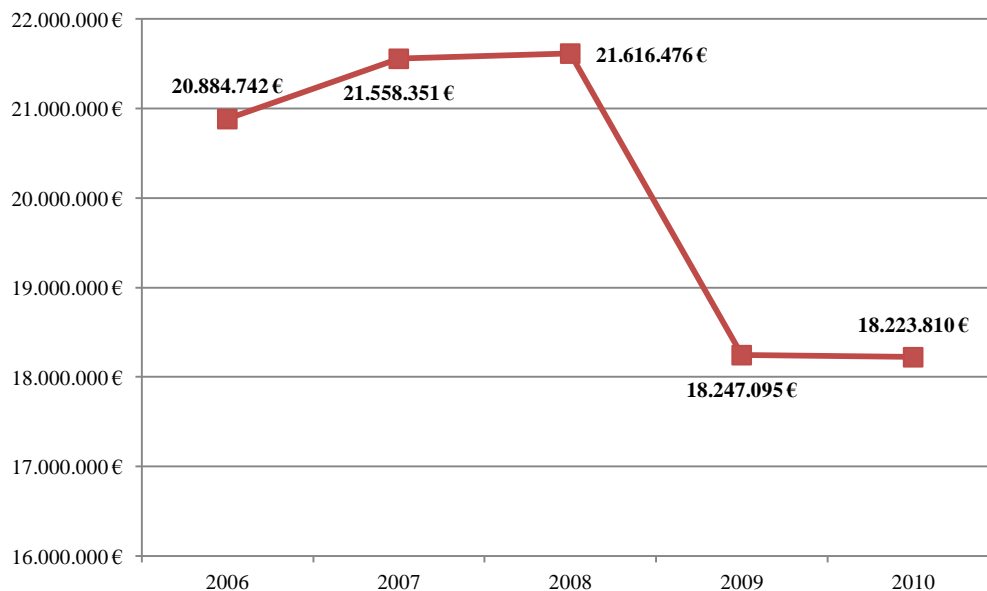
**Fonte:** APCER - Associação Portuguesa de Certificação.

Os objetivos de avaliar a conformidade dos materiais de construção e acompanhar a Marcação CE (**Figura 9**) pela APCER, destinam-se a validar o cumprimento de requisitos legais, evidenciar que os produtos são adequados para o fim a que se destinam, assegurar a remoção de barreiras ao comércio e à livre circulação de produtos dentro da U.E. e potenciar o aumento da confiança dos consumidores e clientes.

#### IV.1.3.3 – RECURSOS FINANCEIROS

Financeiramente a Dominó é uma empresa estável, tendo enfrentado, ao longo dos últimos 5 anos, momentos diferentes, sendo que a passagem de 2008 para 2009, registou a mudança de tendência, em grande parte devido às alterações implementadas pela introdução do SNC, como podemos observar no **Gráfico 5** e no **Gráfico 6**:

**Gráfico 5. Volume de Negócios da Dominó no quinquénio 2006-2010**



**Fonte:** Elaboração própria através de dados recolhidos em [www.einforma.pt](http://www.einforma.pt).

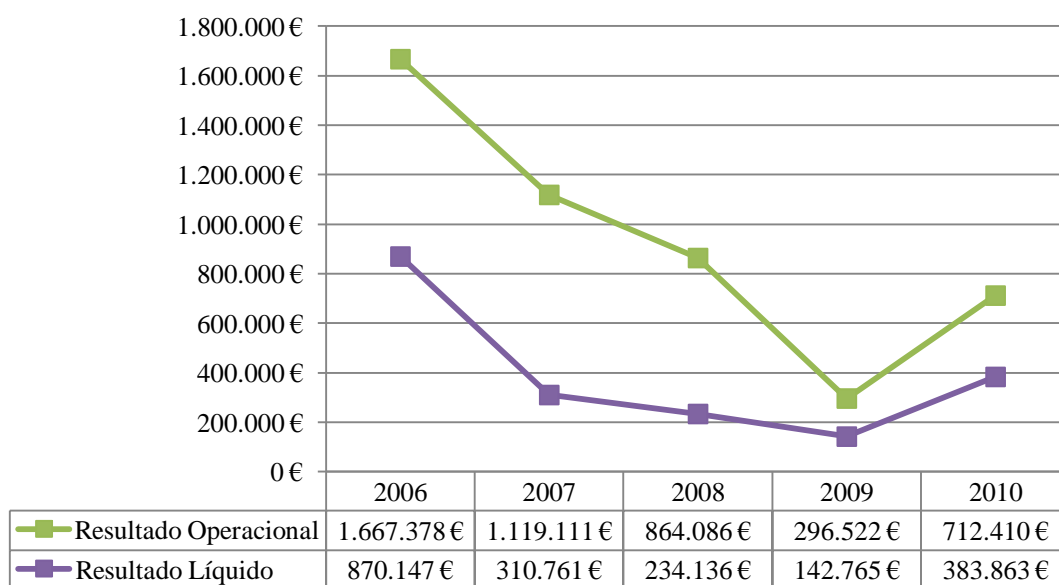
## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

O Volume de Negócios, entre 2006 e 2008, aumentou em cerca de 1 milhão de euro, no entanto, de 2008 para 2009, teve uma diminuição acentuada de 15%, o que equivaleu a uma descida de cerca de 3,5 milhões de euro. O volume de negócios manteve-se sensivelmente nos mesmos valores, tendo sofrido uma ligeira descida de 2009 para 2010.

No entanto, o volume de negócios não indica, suficientemente bem, o desempenho da Dominó, visto que a atividade de produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos tem muitos custos associados.

O Resultado Operacional permite uma melhor leitura do desempenho da Dominó e, como podemos observar no **Gráfico 6**, ao contrário do volume de negócios, de 2006 a 2008, o Resultado Operacional decresceu drasticamente para cerca de metade do valor de 2006. De 2008 para 2009, o Resultado Operacional registou, a par do Volume de Negócios, uma diminuição, mais acentuada do que o primeiro. De 2009 para 2010, deu-se uma recuperação do Resultado Operacional, ultrapassando valores de 2007, mas ainda longe dos de 2006.

**Gráfico 6.** Resultados Operacional e Líquido da Dominó no quinquénio 2006-2010



**Fonte:** Elaboração própria através de dados recolhidos em [www.einforma.pt](http://www.einforma.pt).

Tendo em conta que, para um constante desenvolvimento, a Dominó necessitou de recorrer a financiamentos, por isso os custos financeiros, principalmente com juros, têm um impacto significativo no Resultado Líquido da Dominó que, comparativamente ao Resultado Operacional, tem sido cerca de metade do mesmo, exceto nos anos de 2007 e 2008, em que o Resultado Líquido foi apenas cerca de 25% do Resultado Operacional.

## **Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.**

Em 2010 a quota de mercado da Dominó era de cerca de 5%, conforme podemos observar no **Quadro 5**, de acordo com cálculos próprios a partir dos dados do sector das Estatísticas do Banco de Portugal e dos dados fornecidos pela empresa.

**Quadro 5.** Quota de mercado da Dominó em 2010

	<b>VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>QUOTA DE MERCADO</b>
<b>Dominó</b>	18.223.810 €	5,12%
<b>Sector</b>	355.614.091 €	100,00%

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó e do Banco de Portugal.

Esta quota de mercado é bastante positiva para a empresa, tendo em conta que é apenas uma média empresa e enfrenta a concorrência de grandes empresas e grandes grupos internacionais instalados também com unidades com faturação própria em Portugal. Esta quota de mercado coloca a Dominó numa posição de destaque quando comparada com empresas de dimensão semelhantes.

**Quadro 6.** Vendas da Dominó por mercado em 2011 (em euros)

<b>MERCADO</b>	<b>VENDAS</b>	<b>% TOTAL</b>
Portugal	6.720.075,00 €	42,12%
Espanha e Leste Europeu	2.592.368,00 €	16,25%
Norte Americano	418.243,00 €	2,62%
PALOP's	393.818,00 €	2,47%
Outros	5.831.398,00 €	36,55%
<b>Total</b>	<b>15.955.902,00 €</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Como podemos verificar no **Quadro 6**, o principal mercado da Dominó é o mercado nacional que, em 2011, absorveu cerca de 42% das suas vendas. A Dominó exporta para mais de 60 países e tem clientes nos 5 continentes. Ao nível do mercado externo, destacaram-se principalmente os mercados de Outros Países e de Espanha e Leste Europeu que representaram em 2011 cerca de 37% e 16% das vendas da Dominó, respetivamente. Em termos de países individualmente, convém referir França com 16%, Espanha com 15%, Alemanha com 8% e Holanda com 5%.

### IV.1.4 – ANÁLISE SWOT DA DOMINÓ

Como resultado da Análise Interna, sintetizei os pontos fortes e os pontos fracos da Dominó e da Análise Externa, extrapolei as oportunidades e ameaças que o sector e consequentemente a Dominó podem aproveitar e devem combater, respetivamente.

#### IV.1.4.1 – PONTOS FORTES

Os principais Pontos Fortes da Dominó que identifiquei são:

- **Nível tecnológico extremamente evoluído** – a forte preocupação na inovação e modernização técnica e tecnológica conduziram a empresa a um posicionamento de inequívoca liderança em matéria de tecnologia no seu sector em Portugal, onde o parque de equipamentos apresenta um nível tecnológico bastante elevado ao nível dos equipamentos produtivos principais, ao nível dos equipamentos de laboratório, controlo de qualidade e I&D, mas também ao nível dos processos de movimentação interna e eficiência energética, onde se destaca a utilização do gás natural como principal fonte energética.
- **Forte domínio das técnicas e tecnologias associadas ao processo** como comprova eloquentemente o significativo número de produtos inovadores que têm vindo a lançar no mercado, para o qual muito contribui a vasta e notável experiência empresarial dos administradores da empresa e das chefias, principalmente, no sector, e a constante preocupação em matéria de qualificação e formação dos recursos humanos.
- **Capacidade de desenvolvimento de novos produtos**, para o qual concorre o *know-how* dos seus recursos humanos e os meios laboratoriais de I&D que a empresa dispõe, bem como a sua vasta experiência.
- **Gama de produtos, qualidade e inovação** – o elevado patamar tecnológico dos equipamentos produtivos e de I&D, têm permitido uma elevada capacidade de acompanhamento das tendências do mercado em matéria de produto, com uma forte focalização e aposta na qualidade e com uma preocupação constante de inovação e lançamento de novos produtos, permitindo desta forma a oferta de uma gama de produtos extremamente diversificada que abrange uma grande parte das características de procura do mercado.
- **Gama de produtos com elevados padrões de qualidade** com elevado reconhecimento no mercado nacional, e bem assim uma crescente penetração no mercado externo.
- **Produtos com certificação de qualidade**, um requisito fundamental em países com maior exigência em matéria de qualidade, constituindo por isso um elemento diferenciador na concretização dos negócios.

- **Existência de sistema de gestão da qualidade certificado** pelas normas internacionais - a empresa possui um sistema de gestão da qualidade certificado segundo as normas NP EN ISO 9001.
- **Forte conhecimento do mercado** e uma longa tradição exportadora.
- **Grande diversidade de mercados de destino**, contando já com atuações em mais de 30 países, ficando a empresa menos exposta a oscilações de procura em alguns desses mercados, incluindo o mercado nacional.
- **Estrutura organizacional bem definida e eficaz**, onde a Administração e os quadros gestores apresentam um vasto *know-how* e experiência.
- **Competência e dinâmica da força de vendas da empresa**, com *budget* anual por mercados de destino, presença habitual em Certames da Especialidade com *stand* próprio e uma eloquente capacidade de concretização de negócios.
- **Sistemas de informação de gestão eficientes**, que abrangem de forma integrada a globalidade das áreas funcionais, permitindo um acesso e gestão de informação e comunicação bastante eficaz.
- **Nível elevado de habilitações** literárias e qualificações das chefias.

#### IV.1.4.2 – PONTOS FRACOS

A Dominó tem também alguns pontos fracos, que são objeto de preocupação, por serem determinantes na sua competitividade e que procuram ser fortemente melhorados, com os investimentos que tem empreendido, nomeadamente:

- **Limitações ao nível de produtos de maiores dimensões:** a tendência recente de procura de produtos cerâmicos é de um nível crescente de exigência da qualidade e da dimensão das peças. A Dominó ainda precisa de melhorar na qualidade final da decoração e acabamento e ainda é tecnologicamente incapaz de responder aos novos formatos que começam a surgir nos novos desafios arquitetónicos.
- **Notoriedade da marca no mercado nacional** inferior à dos concorrentes.
- **Custos elevados com a imobilização em stock de produtos** nos mais diferenciados formatos.
- **Elevado peso da fatura energética**, condicionando o desempenho energético da empresa.
- **Inexistência de um sistema de gestão** ambiental e de higiene e segurança.

### IV.1.4.3 – OPORTUNIDADES

O sector enfrenta uma dinâmica dualista. Por um lado, há várias oportunidades para a Dominó aproveitar, tais como:

- **Aproveitamento da dinâmica de crescimento** nos mercados em crescimento económico.
- **Oportunidade de penetração nos EUA** ainda por explorar, embora a Dominó já esteja presente em dois dos seus Estados.
- **Crescente procura de produtos com maior valor acrescentado.**
- **Existência de uma nova tecnologia de fabrico por explorar** que permite a introdução de um novo e inovador produto no mercado global. Esta tecnologia ainda não é explorada a nível nacional e é explorada por poucas empresas a nível internacional.
- **Os novos desafios arquitetónicos** conduzem à procura de novos e inovadores produtos, por vezes ainda inexistentes no mercado.

### IV.1.4.4 – AMEAÇAS

Por outro lado, existem algumas ameaças, que são verdadeiramente preocupantes para a continuidade do sector e da Dominó, tais como:

- **Estagnação** do mercado nacional e declínio do mercado de construção civil.
- **Não acompanhamento das inovações e evoluções técnicas**, sob pena de perdas de competitividade das empresas.

### IV.1.4.5 – SÍNTESE

A Dominó tem como vantagens competitivas: o controlo de qualidade rigoroso tanto ao nível das matérias-primas como do produto acabado, o que lhe permite oferecer produtos de qualidade superior aos seus clientes; um nível tecnológico extremamente evoluído, estando da vanguarda da inovação, tanto ao nível dos processos produtivos como dos produtos; o know-how do processo produtivo e do mercado.

No entanto, a Dominó deveria procurar internalizar algumas fases do seu processo, de modo a não depender de entidades externas para servir os seus clientes. Isto é relevante principalmente na decoração das peças. A dependência energética e os elevados custos com armazenagem de produto acabado, devem ser combatidos recorrendo a fontes alternativas de energia e apostando ainda mais no canal de vendas, nomeadamente através da internet, de forma a escoar os stocks em excesso.

### IV.2 – ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

#### IV.2.1 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A fixação de objetivos é determinante para dar sentido às atividades da empresa. Os objetivos servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir, quer em termos de rendibilidade, da satisfação da sua clientela e da qualidade do produto, quer como padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

A Dominó, no âmbito da sua candidatura a programas de incentivo comunitários, definiu como objetivos estratégicos principais os seguintes:

1. Aposta na mais inovadora e recente tecnologia de produção, mediante a transferência de uma tecnologia inexistente em Portugal, e a aquisição de equipamentos de última geração que permitirão uma inovação no processo e do produto, conquistando uma posição de liderança e inovação tecnológica no contexto nacional.
2. Incremento do seu potencial tecnológico, que permita a inovação e up-grade dos processos e métodos de fabrico utilizados na empresa, apostando na aquisição de equipamentos com tecnologia de ponta que enfatizam a automatização de processos e procedimentos, onde a intervenção humana é reduzida e a produtividade dos meios técnicos e humanos crescente, permitindo em simultâneo um elevado nível de qualidade dos produtos acabados.
3. Aposta no lançamento de um novo e inovador produto, fabricado por um processo inovador no sector, de elevada qualidade, durabilidade e valor acrescentado.
4. Reforço da posição da empresa no mercado, passando a oferecer um produto inovador no mercado global, por via da adoção de uma inovadora tecnologia e do acréscimo do nível de capacidade produtiva instalada e utilizada.
5. Melhorar a eficiência energética e ambiental da empresa, reduzindo os custos decorrentes de menores desempenhos nestas matérias e ao mesmo tempo contribuir para a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável.
6. Aposta nas novas TIC's, com vista à reorganização da estrutura de informação, articulação, divulgação, racionalização e recolha de dados na empresa, e desta forma conquistar uma maior produtividade média do trabalho assim como do total dos fatores.
7. Alargar o âmbito do sistema de gestão da qualidade, estendendo o âmbito da norma às normas NP EN ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental e OHSAS18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (**Figura 10**).

**Figura 10.** ISO 14001 e



OSAS 18001:2007

**Fonte:** APCER.

### IV.2.2 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

A escolha das Opções Estratégicas Fundamentais de qualquer empresa passa pela definição dos clientes-alvo, do seu posicionamento e da segmentação do seu produto.

#### IV.2.2.1 – CLIENTES-ALVO

Os consumidores finais da Dominó são o público em geral, mas os construtores civis e os empreiteiros, prescritores por excelência de pavimentos e revestimentos cerâmicos, não raras vezes servem como cliente final ao lhes caber a escolha dos produtos, obviamente de acordo com o gosto e o orçamento do seu cliente.

Os engenheiros civis e os arquitetos podem ser considerados também prescritores de pavimentos e revestimentos cerâmicos, pois mesmo não sugerindo um produto, limitam a escolha ao tipo de produto que lhes convém aplicar.

Na grande maioria das vezes, os produtos oferecidos pela Dominó são adquiridos ao nível de novas construções ou em processos de reparação e/ou remodelação, e os consumidores finais juntamente com pavimentos e revestimentos cerâmicos, necessitam de mão-de-obra e podem precisar de outros materiais de construção, daí serem raros os casos em que um consumidor final adquire os produtos diretamente à Dominó.

Por isso, os clientes-alvo da Dominó são os comerciantes grossistas e retalhistas de materiais de construção do mercado nacional, visto estes servirem como intermediários na compra e venda de materiais de construção dos mais diversos tipos.

No mercado externo, a Dominó atua através da intermediação de agentes ou distribuidores locais, sendo que em Espanha e nos Estados Unidos da América, existem estruturas próprias de distribuição dos seus produtos.

#### IV.2.2.2 – POSICIONAMENTO

Posicionamento refere-se à metodologia utilizada para criar perceção de um produto, marca ou identidade de uma empresa na mente do consumidor (Trout & Ries). De acordo com Jack Trout e Al Ries, considerados os pais do Posicionamento, “Posicionamento não é o que faz o produto, mas o que você faz com a cabeça do público-alvo”.

O posicionamento é um conceito de extrema importância para a Dominó quer como empresa, quer como marca e sabendo que é através do posicionamento, escolhido ou não intencionalmente, que os clientes vão associar o produto da Dominó a certos valores, a Dominó procurou definir o seu posicionamento.

De modo a associar-se aos valores que pretende transmitir aos seus clientes, a Dominó aliou dois posicionamentos, o de empresa e o de marca, que, apesar de distintos, se conjugam.



## Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

Como organização, definiu-se como uma empresa de constante inovação e desenvolvimento de produtos numa lógica de adequação às necessidades de cada mercado.

Ao nível dos seus produtos, a Dominó procurou que ao terem a marca Dominó, sejam percebidos como produtos de qualidade intrínseca, reconhecida pelos clientes na utilização dos produtos e tendo como garantia o controlo de qualidade efetuado pela Dominó.

### IV.2.2.3 – SEGMENTAÇÃO

Segmentar o mercado é estabelecer a divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é necessário, visto que o mercado total representa um conjunto de grupos com características distintas – segmentos.

No desenvolvimento dos seus produtos, a Dominó procura satisfazer as necessidades dos seus potenciais clientes, disponibilizando produtos inovadores e de qualidade e criando séries adaptadas aos mesmos e tendo em atenção algumas particularidades, tais como as possíveis utilizações pretendidas para os produtos, as características dos mercados a que se destinam e as possibilidades económicas dos clientes.

Os clientes podem pretender utilizar os produtos para serem aplicados em diversos espaços, tais como casas-de-banho, cozinhas, salas, exteriores e espaços comerciais, o que leva a que a Dominó procure criar produtos com níveis de absorção de água e resistência aos produtos de limpeza domésticos mais adequados a cozinhas e a casas de banho, tipos de pavimentos específicos para exteriores e espaços comerciais, como pavimento em porcelanato, e com níveis de resistência ao desgaste específicos para o tipo de tráfego a que estarão sujeitos.

Mediante os mercados a que se destinam, as exigências dos clientes são outras, daí que a Dominó procure adaptar os seus produtos a essas exigências. Os mercados do Norte da Europa necessitam de produtos com maior resistência ao gelo e ao choque térmico, devido ao clima rigoroso que enfrentam, especialmente no Inverno. O mercado americano, especialmente da América do Norte, necessita de produtos de outras dimensões, visto terem conceitos diferentes relativamente ao espaço utilizado com pavimentos e revestimentos cerâmicos. Mas não é só o mercado americano que exige diferentes dimensões dos produtos, o mercado europeu está em mudança e as novas tendências arquitetónicas ditam que os clientes procuram produtos de maiores dimensões.

Consoante as possibilidades económicas dos seus clientes, a Dominó disponibiliza tipos de produtos diferentes, cujo preço médio faz com que se adequem a classes económicas diferentes, o pavimento em grés e o revestimento para qualquer classe económica, desde a mais baixa à mais alta, enquanto o pavimento em pasta corada retificado é mais acessível à classe mais alta, conforme podemos observar no **Quadro 7**.

**Quadro 7.** Segmentação dos Produtos por Classes Económicas

	CLASSES ECONÓMICAS			
	Baixa	Média-Baixa	Média-Alta	Alta
Pavimento em Grés	€	€	€	€
Pavimento em Grés Retificado			€ € €	€ € €
Pavimento em Porcelanato		€ €	€ €	€ €
Pavimento em Porcelanato Retificado		€ €	€ €	€ €
Revestimento	€	€	€	€
Revestimento Retificado			€ € €	€ € €
Pavimento em Pasta Corada		€ €	€ €	€ €
Pavimento em Pasta Corada Retificado				€ € € €

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.

### IV.2.3 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso tornam-se um ponto de referência para toda a organização nas suas atividades.

Os fatores críticos de sucesso para a Dominó são o preço, a eficiência energética, inovação tecnológica, stockagem/logística da produção, comunicação eficaz visando mudança de hábitos de compra e lançamento de produto.

O teste efetuado a estes fatores para determinar se eram ou não críticos para o sucesso da Dominó, enquadrou-se numa perspetiva de investimento num sistema de produção contínuo, para o qual estes fatores são determinantes no sucesso ou não do investimento.

### Preço

O preço é inequivocamente um aspeto determinante da competitividade da empresa no mercado, embora não se revele ser o principal fator de decisão de compra por parte da clientela da Dominó. A conquista de preços competitivos revela-se natural e inequivocamente um dos vetores estratégicos fundamentais para a competitividade da empresa, verificando-se como principais fatores de definição da estratégia de preço os seguintes:

- **Eficiência produtiva e produtividade** – a existência de um processo produtivo que privilegia uma elevada eficiência produtiva e produtividade pressupõe a disponibilidade de equipamentos técnica e tecnologicamente avançados, que apresentem competências distintas principalmente em matéria de automatização e capacidade, onde a conquista de economias de escala internas permitirá obter índices de preços competitivos.

- **Capacidade de produção e de fornecimento** – a tendência para um crescimento e centralização da oferta em unidades de grande e média capacidade, justificada pela necessidade de assegurar a disponibilidade de um maior nível de capacidade produtiva que permita, por um lado, a conquista das economias de escala necessárias a manutenção de índices de preços competitivos, e por outro capacidades de fornecimento que respondam à tendência inequívoca e inevitável de concentração dos canais de distribuição em grandes cadeias nacionais ou mesmo transnacionais, com os consequentes incrementos de exigências de capacidade de fornecimento em quantidade, qualidade e a preços competitivos.
- **Matérias-primas e subsidiárias** – o consumo de matérias-primas assume, naturalmente um papel importante no custo dos produtos fabricados, facto que por inerência se revela igualmente relevante na conquista de preços de venda competitivos. A este nível, importa realçar essencialmente a importância da otimização e a racionalização do consumo de matérias-primas, que resulta fundamentalmente, numa primeira fase, da existência de competências técnicas e de meios técnicos e tecnológicos com capacidade de desenvolvimento de processos otimizados e racionais do ponto de vista do consumo de matérias-primas e subsidiárias, e, numa segunda fase, da disponibilidade de tecnologia produtiva que permita a implantação dos processos desenvolvidos e otimizados em laboratório.

### **Eficiência energética**

A performance energética nesta indústria influi de forma determinante na competitividade de uma empresa, uma vez que condiciona a produtividade e a eficiência produtiva do processo de fabrico. Para que uma empresa apresente elevados desempenhos energéticos tem de ter implementado equipamentos com uma tecnologia especificamente preparada para a utilização racional dos recursos energéticos, onde a adoção de sistemas assistidos por computador para supervisão, regulação e gestão da produção em tempo real, permite otimizar a utilização dos recursos energéticos e autorregular as condições de funcionamento dos equipamentos.

### **Inovação tecnológica**

A aposta numa nova e inovadora tecnologia que vem inovar o método tradicional do processo de fabrico exige, da parte da empresa não só uma capacidade financeira que permita a realização dos investimentos necessários, mas também a competência e capacidade de implementação de novas técnicas e tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos, para o qual muito contribui o *know-how* dos recursos humanos e meios técnicos e laboratoriais e um elevado domínio das técnicas e tecnologias associadas ao processo e produto.

### **Stockagem/logística da produção**

A eficácia dos sistemas de armazenagem e das movimentações internas, assumem um papel relevante na capacidade produtiva efetiva, na medida em que a logística inerente à armazenagem e alimentação de matérias-primas e principalmente referente às movimentações de produtos em curso são fatores grandemente condicionantes do nível de produção.

Os sistemas de armazenagem e logística de produção associados ao processo produtivo têm de ser estruturados numa lógica dos formatos a produzir. No processo tradicional, os formatos são múltiplos e de menor dimensão, obrigando às empresas a constituição de um stock de segurança em armazém que contemple todos os formatos produzidos, cuja imobilização de existências finais se revela bastante elevado.

Com a implementação de um sistema contínuo toda a filosofia muda, não só a logística de produção tem de ser alterada para permitir a movimentação de painéis de grande formato (1300×1300mm) em todo o fluxo produtivo, mas toda a lógica de armazenagem, que passa a ser num único formato, que irá permitir às empresas uma importante redução de custos com a imobilização de existências de grande formato, que podem ser cortadas à medida dos formatos requeridos pelos clientes, conseguindo ter sempre em stock a quantidade e o formato do produto que o cliente deseja quando encomenda.

### **Comunicação eficaz visando mudança de hábitos de compra**

No método tradicional de fabrico de pavimentos e revestimentos cerâmicos são produzidos múltiplos formatos, que permitem as mais variadas aplicações, e que obrigam as empresas do sector a ter de incluir na sua gama de produtos todos os tamanhos, sob pena de perder o negócio para a concorrência.

Esta situação cria constrangimentos no processo de fabrico, com significativos tempos de set-up para mudanças de formato e produto, e nos sistemas de armazenagem, que têm de ser estruturados de uma forma eficiente para assegurar os stocks mínimos de todos os tamanhos e referências produzidas.

Com a implementação de um sistema contínuo o produto terá sempre um grande formato, sendo armazenado nesse mesmo formato, deixando o corte em formato mais pequeno para uma fase posterior, após os requisitos da encomenda do cliente. Como os utilizadores estão habituados a encomendar nos formatos standard do mercado, haverá um investimento inicial por parte das empresas pioneiras na conquista da mudança de hábitos, até mesmo para os líderes de opinião começarem a utilizar nos seus projetos arquitetónicos, lastras de grandes dimensões, que constituirá um grande desafio para o sector.

### **IV.3 – MARKETING-MIX**

O Marketing-Mix foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy no seu livro *Basic Marketing* (1960), mas popularizado por Philip Kotler com a divisão nos 4 P's: Product (Produto), Price (Preço), Placement (Distribuição) e Promotion (Promoção).

O Marketing-Mix é definido como o conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e para as quais a Dominó deve estar atenta para perseguir os seus objectivos de Marketing.

#### **IV.3.1 – POLÍTICA DE PRODUTO**

Ao nível da política de produto, a Dominó aposta na fabricação de uma gama de produtos bastante diversificada, com forte focalização e preocupação em ir de encontro às necessidades e exigências de cada um dos mercados explorados, complementando pavimentos com revestimentos e sustentada numa marca reconhecida e bastante reputada no mercado, numa ótica de oferta extremamente abrangente e complementar. A Dominó potencializa também as suas competências relevantes em matéria de Investigação e Desenvolvimento, para poder oferecer ao mercado produtos extremamente competitivos em matéria de qualidade, design e inovação.

#### **IV.3.2 – POLÍTICA DE PREÇO**

Ao nível da política de preço, a Dominó optou por praticar preços extremamente competitivos, sustentados com a obtenção de performances de excelência em termos de produtividade, eficiência produtiva e eficiência energética e na disponibilidade de equipamentos de tecnologia de ponta.

Em relação a outros produtos, a Dominó pratica preços mais elevados, política esta que se encontra intimamente ligada com a sua política de produto, designadamente no que concerne à apresentação de uma gama de produtos diversificada e de elevada qualidade e valor acrescentado, onde o cliente reconheça a motivação de suportar um preço superior.

Assim sendo, constata-se a existência de uma gama de produtos com preços bastante diversificados, não eliminando a necessidade de individualmente cada um dos seus produtos ter de ser por si só competitivo em matéria de relação qualidade/preço.

#### **IV.3.3 – POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO**

A distribuição física dos produtos fica normalmente a cargo dos meios de distribuição próprios da empresa e de transportadoras nacionais contratadas para o efeito, sendo esporadicamente utilizados os meios próprios dos clientes.

A Dominó aposta numa estratégia Push, na qual os distribuidores de materiais de construção são os clientes da Dominó e estes é que se encarregam de vender aos clientes finais.

### IV.3.4 – POLÍTICA DE PROMOÇÃO

A política de promoção da Dominó é agressiva, baseia-se num plano anual de promoção especificamente concebido e direcionado para os diferentes mercados de destino da produção e engloba um conjunto diversificado de ações, nomeadamente:

- Presença em feiras e certames internacionais com *stand* próprio, numa lógica de promoção especializada e focalizada nas características da procura dos mercados.
- Elaboração de catálogos de apresentação dos produtos e de expositores personalizados para *showroom* próprio e dos clientes, aspeto fundamental face aos hábitos e processos de decisão de compra do cliente final.
- Realização de plano anual de publicidade em cada um dos principais mercados alvo de destino da produção, englobando *outdoors*, publicidade em jornais e revistas da especialidade.
- Ações de Relações Públicas junto dos clientes nacionais e internacionais – forte aposta em contactos personalizados com as principais cadeias de distribuição nacionais e europeias, asseguradas pelos responsáveis comerciais da empresa, sustentado no seu grande conhecimento do negócio e do mercado e no relacionamento já existente.

A equipa de vendas da Dominó tem uma forte dinâmica e competência, com processos de planeamento e orçamentação anual dos objetivos de vendas por mercados de destino.

Outra aposta da Dominó é em patrocínio e mecenato, nomeadamente:

- Patrocínio à Equipa de Râguebi da Associação Académica de Coimbra, que dura há 15 anos, através de financiamento monetário, recebendo em troca notoriedade pelo aparecimento da marca Dominó nos equipamentos dos jogadores;
- Patrocínio a um carro de Rally, através de financiamento monetário, recebendo visibilidade, ao ter a sua marca inscrita no carro que corre em diversas provas nacionais;
- Mecenato à Instituição Remar, através do envio de produtos para a construção de habitações a pessoas carenciadas, tendo visto reconhecida publicamente essa contribuição;
- Mecenato a diversas Instituições de Solidariedade Social, regionais e nacionais, através de contribuições monetárias, que ajudam a melhorar a imagem institucional da empresa.

### **IV.4 – ANÁLISE CRÍTICA**

A Indústria Cerâmica Portuguesa tem uma forte vocação exportadora e beneficia da abundância de matérias-primas, no entanto, caracteriza-se também pela competitividade feroz e por se encontrar numa fase de maturidade, de um crescimento lento. A atratividade da indústria cerâmica é baixa, essencialmente por dois motivos: exige investimentos elevados não só ao nível de equipamentos, como também pela legislação ambiental que é necessário cumprir; e encontra-se numa fase do seu ciclo de vida próximo da estagnação ou até do declínio que se avizinha para várias empresas da indústria, com a crise económica e em especial do sector da construção civil.

Esta situação não só impede empresas de entrar na indústria, como também pode levar à saída de algumas. Esta saída, a não ser que seja forçada, tem de ser muito bem ponderada, porque a Indústria Cerâmica é uma indústria que apesar de implicar custos elevados, tem margens significativas.

Neste sentido, mediante a conjuntura económica atual, cabe às empresas da indústria combater esta tendência, procurando acima de tudo, não parar: inovar na tecnologia adotada, inovar nos processos e inovar no produto.

Uma das grandes ameaças à indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos são os seus produtos substitutos, tendo em conta que a duração de vida média do pavimento é de 6 anos, os consumidores podem optar por produtos mais duradouros, esteticamente mais apelativos, ou mais baratos, nomeadamente a madeira, a pedra natural, o parquet e os autonivelantes, sendo estes últimos, dadas as suas características inovadoras, os mais preocupantes para a indústria e em especial para a Dominó.

Os principais problemas com que a Dominó se depara são custos excessivos ao nível energético e de stockagem e dependência em relação aos distribuidores e a fornecedores de serviços ligados à Indústria Cerâmica.

Em relação aos custos energéticos excessivos, apesar de serem repartidos por diversas fontes de energia, são custos inerentes ao processo produtivo e é um problema partilhado com os concorrentes. No entanto, podem ser estudadas fontes de energia alternativas, tendo em conta os benefícios relativamente ao preço, os custos de mudança e os custos/benefícios ambientais que daí possam resultar.

Em relação aos custos elevados com a imobilização do stock, sugiro que se proceda por duas vias: por um lado, a Dominó deve fazer uma análise às suas séries, principalmente às mais antigas, segundo o método ABC para determinar quais os produtos mais rentáveis para a Dominó e quais devem ser abandonados, para que o problema do excesso de produto acabado em armazém não se agrave, nem se continue a arrastar; por outro lado, tem de haver um esforço de vendas, no sentido de esgotar o excesso de stock, nomeadamente através de reduções de preço.

## **Planeamento Estratégico: o caso Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.**

A dependência em relação aos distribuidores, visto serem os principais impulsionadores das vendas da Dominó, pode-se tornar preocupante, pois a maioria não são exclusivos da Dominó e, apesar de exigir mais esforço de marketing, a Dominó deveria poder disponibilizar uma plataforma de venda própria ao cliente final, para quando surgem as oportunidades, não ser necessário reencaminhá-los da Dominó para os distribuidores.

Relativamente a fornecedores de serviços ligados à Indústria Cerâmica, como é o caso da decoração das peças, a Dominó deveria procurar internalizar esse processo, adquirindo equipamentos próprios para efetuar internamente a decoração das bases da Dominó e só recorrer a esses fornecedores para as peças decoradas com outras bases.



### **V – CONCLUSÃO**

A Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A. dedica-se à produção e comercialização de pavimentos e revestimentos cerâmicos, enquadrando-se, por isso, na Indústria Cerâmica Portuguesa.

Esta indústria tem problemas estruturais ao nível da dependência energética que decorre do próprio processo produtivo e da falta de soluções tecnológicas inovadoras em Portugal, precisando de recorrer a Itália ou Espanha. No entanto, Portugal é também rico em matéria-prima para a cerâmica e a indústria cerâmica portuguesa tem uma forte veia exportadora.

A Dominó, em relação aos seus concorrentes mais diretos, tem menor notoriedade, mas tem saúde financeira similar, pelo que um esforço mais intenso em ações de promoção que elevem o Volume de Negócios da Dominó, aproximarão os resultados desta dos resultados dos seus concorrentes.

Ao nível dos seus recursos, a Dominó procura dar formação contínua aos seus trabalhadores e motivá-los constantemente, envereda esforços no sentido de melhorar o seu processo de gestão de reclamações, bem como do controlo de qualidade.

Uma aposta possível para a Dominó seria intensificar a sua estratégia de internacionalização com uma presença mais assídua nos diversos mercados. Outro esforço da Dominó que poderia compensar seria a internalização de algumas fases do processo produtivo, quer com o transporte de produto acabado para a região de Coimbra, alargando a uma área maior, caso os custos compensassem e ainda fazendo a decoração das suas próprias bases.

O estágio na Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A. foi uma oportunidade única sendo uma primeira experiência de trabalho muito frutívora, com momentos de aprendizagem e colaboração, mas também com momentos de convívio entre colegas.

### VI – BIBLIOGRAFIA

- Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica (APICER) – [www.apicer.pt](http://www.apicer.pt)
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER) – [www.apcer.pt](http://www.apcer.pt)
- Banco de Portugal – [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)
- CAETANO, Joaquim e ANDRADE, Sandra; *Marketing e Internet: princípios fundamentais*; Lisboa 2003; Edições Técnicas.
- CAMPANTE, Honório e SOUSA CORREIA, António; *Ferramentas Essenciais no Futuro da Indústria: O Benchmarking na Indústria Cerâmica*; Economia & Prospectiva, nº 15/16, p. 123-138, Jan/Jun 2001.
- Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV) – [www.ctcv.pt](http://www.ctcv.pt)
- COOPER (et al); 2003; e-book do Google.
- Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A.
- E-Infirma (Informação de Empresas) - [www.einforma.pt](http://www.einforma.pt)
- FREIRE, Adriano; *Estratégia: sucesso em Portugal*; Lisboa 2004; Editorial Verbo.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) – [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- KOTLER, Philip; e-book do Google.
- Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P. (Sistema de Informação de Matérias-Primas Minerais com Utilização na Indústria Cerâmica - CERAM, 1999) – <http://geoportal.lneg.pt/geoportal/mapas/index.html>
- LAMBIN, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*; 4º ed.; McGraw-Hill de Portugal.
- LINDON, Denis (et al.); *Mercator XXI: teoria e prática do Marketing*; 10ª ed.; Lisboa 2004; Publicações Dom Quixote.
- LÓPEZ & BELTRÓN; 1990; e-book do Google.
- McCARTHY, Jerome; *Basic Marketing*; 1960.
- McKENNA, Regis; *Novas Estratégias de Marketing*; Lisboa 1990; Editorial Presença.
- NOGUEIRA, ALVES FILHO & TORKOMIAN; *Empresas de Revestimento Cerâmico e Suas Estratégias*; Gestão & Produção, v. 8, nº 1, p. 84-99; Abr, 2001.
- RIES, Al & TROUT, Jack; *Posicionamento – A Batalha por sua Mente*; e-book do Google.