



# **Caso Cerâmica**

**Subsector de Pavimentos  
e Revestimentos**

**Estratégia  
Empresarial**

# Contextualização

- Indústria da Cerâmica

Indústria em crescimento

Manter a competitividade

Diversificação intensiva, com forte componente estética

Cerâmica Estrutural

Cerâmica Especial

Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos

Cerâmica de Louça Sanitária

Cerâmica Utilitária e Decorativa



# Vantagens Competitivas

## Vantagens Competitivas

- Flexibilidade;
- Facilidade de manutenção;
- Potencial decorativo;
- Capacidade de reciclagem;
- Durabilidade.

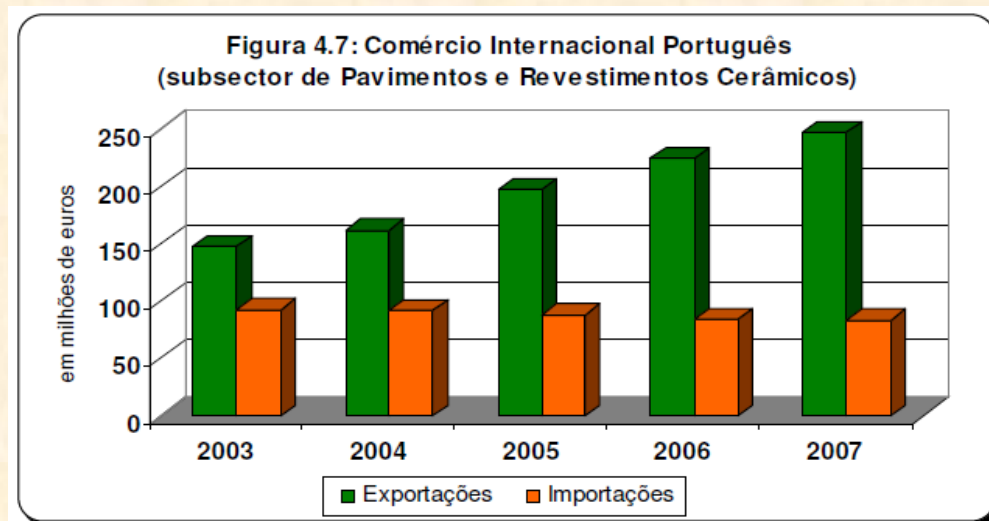


# Contextualização

	<b>Cerâmica Estrutural</b>	<b>Cerâmica Especial</b>	<b>Cerâmica de Louça Sanitária</b>	<b>Cerâmica Utilitária e Decorativa</b>	<b>Cerâmica para Pavimentos e Revestimentos</b>	<b>Total</b>
<b>Volume de Negócios</b>	205 Milhões	4 Milhões	278 Milhões	318 Milhões	380 Milhões	1.122 Milhões
<b>Postos de Trabalho</b>	3.504 Trabalhadores	664 Trabalhadores	3.186 Trabalhadores	10.995 Trabalhadores	4.685 Trabalhadores	22.994 Trabalhadores
<b>Número de Empresas</b>	Queda de 16% (147 empresas)	Peso reduzido, tendo duplicado (50 empresas)	22 empresas	Queda de 28% (405 empresas)	Manteve-se Constante (79 Unidades)	703 empresas

# Contextualização

França	Outros Países da UE27	Espanha	Outros Países	Angola	Reino Unido	Outros Países Europa	Bélgica	EUA
30 %	25 %	11 %	9 %	7 %	6 %	6 %	4 %	2 %



Fonte: APICER com base: INE



**PESTEL**

# Factores Políticos

Portugal

Plano  
Tecnológico

QREN

Europa

Método Aberto  
de Coordenação

7°  
PQ

Mundo

Protocolo  
de Quioto

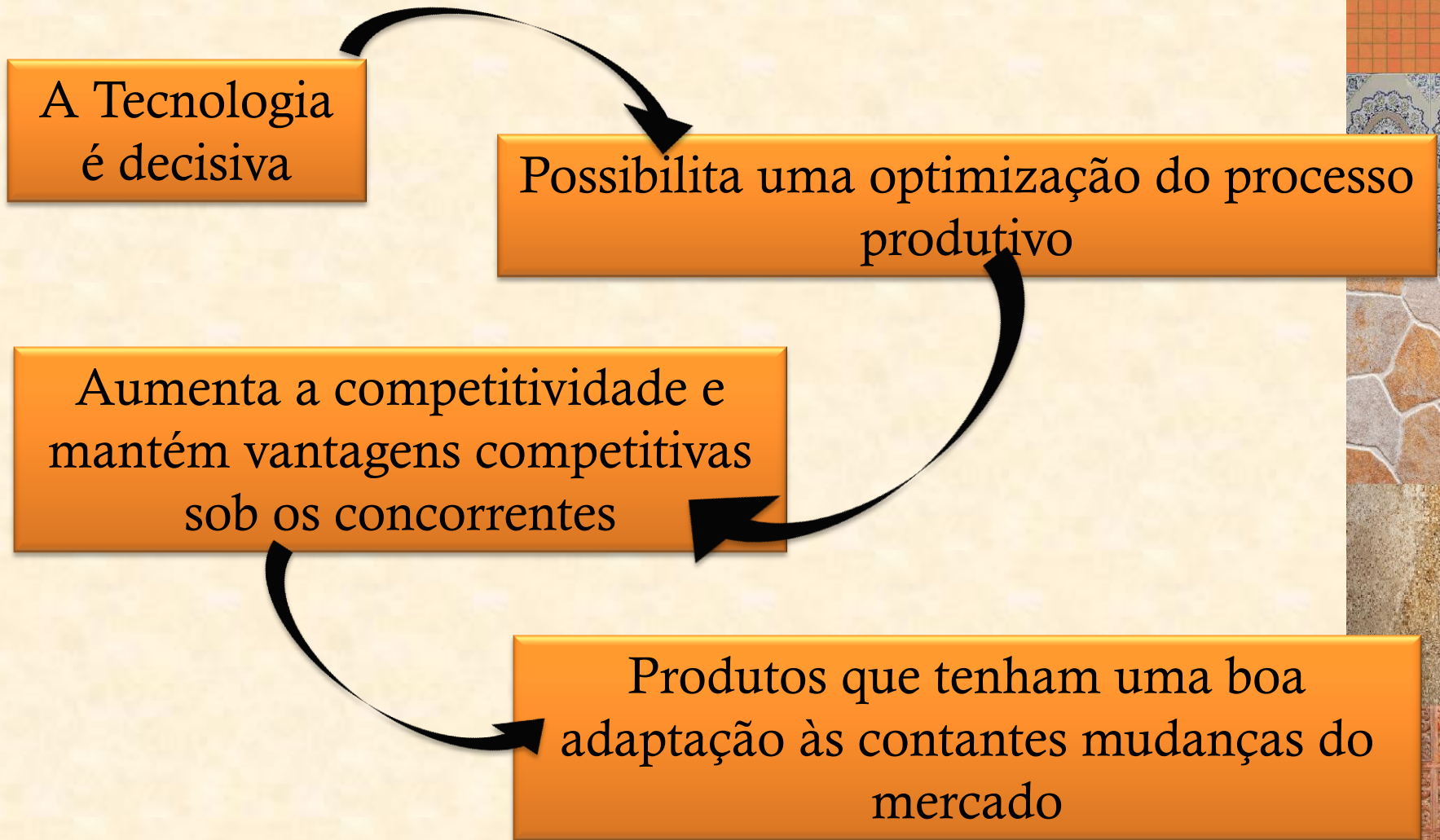
# Factores Económicos

- Crise Financeira e Económica
- Acompanhamento dos mercados
- Desenvolver um conjunto de estratégias.

# Factores Sociais

- Envelhecimento da População
  - Meio Ambiente
  - Aldeia Global
  - Novo Consumidor e Novos Hábitos de Consumo
- Novas Oportunidades de negócio
- Novos entraves ao desenvolvimento económico

# Factores Tecnológicos



# Factores Tecnológicos

Materiais

- Compósitos, recicláveis e funcionais, incluindo nanotecnologias e biomateriais;

Processo  
Produtivo

- Maior rapidez e flexibilidade de produção, robótica e automação industrial;

Novos  
produtos

- Inovação, de materiais e tecnologias. Aproveitar as oportunidades a nível ambiental e tecnológico;

TIC

- Rápido processamento da informação, concebendo a simulação de produtos inovadores com recurso a maquinaria altamente requintada.



# **Factores Críticos de Sucesso**

# FCS

- Melhor qualidade ao melhor preço;
- Atracção do cliente através de uma boa comunicação aliada ao marketing;
- Tecnologia de ponta relacionada com os processos produtivos;
- Staff especializado;
- Parcerias entre empresas do ramo.



**SWOT**

### **Pontos Fortes:**

- Mão-de-obra qualificada;
- Produtos de qualidade;
- Notoriedade aliada à tradição nacional e fabrico artesanal;
- Boa capacidade de adaptação às mudanças do mercado;
- Dinâmica de cluster;
- Desenvolvimentos constantes relativamente ao processo produtivo e ao controlo da relação qualidade/preço;
- Instituições qualificadas nas áreas tecnológicas e design.

### **Oportunidades:**

- Crescente desenvolvimento das "TIC";
- Alteração dos padrões habituais de consumo;
- Possibilidade de aliança com empresas de marketing e comunicação;
- Desenvolvimentos científicos e tecnológicos;
- Utilização de energias alternativas;
- Programas de financiamento.

### **Pontos Fracos:**

- Fraca aposta no marketing e comunicação;
- Dificuldade de recrutamento de pessoal qualificado;
- Desvalorização da imagem portuguesa;
- Reduzida focalização no consumidor final;
- Baixa produtividade;
- Possibilidade reduzida para a formação de alianças estratégicas;
- Sector pouco atractivo para recursos humanos qualificados;
- Necessidade de formação contínua;
- Não adopção de melhoria de processos que promovem a eficiência e a eficácia;
- Deseconomias de escala.

### **Ameaças:**

- Notoriedade dos países concorrentes;
- Volatilidade da procura;
- Diminuição da mão-de-obra qualificada;
- Concorrência "low-cost";
- Crescente desenvolvimento de produtos substitutos;
- Não adopção de melhoria de processos que promovam a eficiência e a eficácia já existentes noutros países;
- Pressões ambientais;
- Perda de competitividade face ao tecido empresarial da EU.

# Modelo de PORTER



# Ameaça de Novos Entrantes

1	• Economias de Escala
1	• Diferenciação do produto
1	• Necessidades de capital
1	• Custo de Mudança de fornecedor por parte dos clientes
3	• Acesso a canais de distribuição
5	• Política Governamental
3	• Retaliação prevista
3	• Preço de entrada dissuasivo

**Grau Médio/Alto de Atractividade do Subsector  $\approx 2,25$**

# Ameaça de Produtos Substitutos

<b>Pavimentos/ Revestimentos</b>	<b>Cerâmica</b>	<b>Ladrilho de Rocha Ornamental</b>	<b>Pedras; Mármore Tapetes; Carpetes; Madeira; Laminados; Pinturas; Têxteis</b>
<b>Performance</b>	1	1	3
<b>Qualidade</b>	1	1	5
<b>Preço</b>	3	5	1
<b>Grau Médio</b>	$\approx 1,67$	$\approx 2,33$	3

**Grau Médio/Baixo de Atractividade do Subsector  $\approx 2,33$**

# Poder Negocial dos Fornecedores

Fornecedores concentrados	5
Os fornecedores não têm que enfrentar nas vendas à indústria a concorrência de produtos substitutos	5
A indústria não é um cliente importante	3
O produto dos fornecedores é um input importante para o negócio das empresas da indústria	5
Os produtos dos fornecedores são diferenciados	1
Existem elevados custos de mudança	5

**Grau médio/alto de Atractividade do Subsector = 4**

# Poder Negocial dos Clientes

5

- Os clientes estão concentrados

3

- As compras dos clientes à indústria são significativas em termos dos seus próprios custos ou compras

3

- Os produtos que compra são padronizados ou não diferenciados

5

- Os clientes enfrentam poucos custos de mudança

3

- Os clientes realizam lucros baixos

3

- Os clientes são uma ameaça de integração a montante

1

- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes

5

- Os clientes têm uma total informação

**Grau Médio/Alto de Atractividade do Subsector  $\approx 3,5$**


# Rivalidade Entre Concorrentes

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	3
Crescimento lento da indústria	1
Custos fixos ou de armazenagem altos	1
Ausência de diferenciação ou custos de mudança	1
Capacidade aumentada em grandes incrementos	5
Grandes interesses estratégicos	5


**Grau Médio/Baixo de Atractividade do Subsector  $\approx 2,67$**




# **Limitações do Modelo de Porter**




Centrando principalmente numa óptica interna;




Exclui os produtos complementares;



Analisa a concorrência excluindo o “onde competir”;



Não especifica o tipo de diferenciação que deve ser adoptado;



Exclui a análise da força de possíveis alianças benéficas.

# CONCLUSÕES



- Grau Médio de Atractitividade do Subsector
- Deve-se inciar uma empresa neste Subsector?



SIM

# Turma GC2

Trabalho Realizado por:

- Adriana Lemos, n° 54579
- Ana Almeida n° 63928
- Marta Almeida, n° 54716
- Tomás Omm, n° 54552

Professor: Renato Lopes da Costa

